

**Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Финансовая академия при Правительстве  
Российской Федерации**

(в интересах Федерального агентства по образованию)

**Материалы для организации семинаров по вопросам  
реализации различных форм и механизмов ЧГП для  
учреждений высшего профессионального образования в ходе  
осуществления подготовки и осуществления комплексного  
пилотного проекта ЧГП с участием крупного  
государственного вуза отраслевого значения**

**Проект: Разработка и апробация методического обеспечения  
внедрения современных механизмов частно-государственного  
партнерства (ЧГП) в профессиональном образовании, включая  
предложения по нормативному правовому обеспечению их  
внедрения**

**Москва – 2009**

## Содержание

### **1 Основы частно-государственного партнерства в сфере высшего профессионального образования**

- 1.1 Основные понятия частно-государственного партнерства в сфере высшего профессионального образования
- 1.2 Формы и механизмы развития ЧГП в сфере высшего профессионального образования
- 1.3 ЧГП в системе высшего профессионального образования в России: уровень, барьеры, тенденции развития
- 1.4 Перспективные механизмы развития ЧГП в сфере высшего профессионального образования в России

### **2 Специфика пилотного проекта**

- 2.1 Характеристика пилотного проекта и состав участников
- 2.2 Требования к участникам пилотного проекта
- 2.3 Содержание пилотного проекта
- 2.4 Обоснование выбора комплекса механизмов
- 2.5 Этапы реализации комплекса механизмов, объем финансирования и целевые индикаторы реализации пилотного проекта в рамках данного механизма
- 2.6 Статус и функции участников реализации комплекса механизмов ЧГП
- 2.7 Оценка возможных последствий и рисков от реализации выбранного комплекса механизмов

### **3 Организационно-экономические механизмы развития ЧГП для реализации в ходе комплексного пилотного проекта с участием крупного государственного вуза отраслевого значения во взаимодействии с коммерческими организациями, предприятиями промышленности, негосударственными некоммерческими и научными организациями**

- 3.1 Создание эндаумент-фонда: организационно-экономический механизм
- 3.2 Реализация совместного исследовательского проекта: организационно-экономический механизм

### **4 Особенности реализации проекта для учреждений ВПО**

- 4.1 Роль, статус организации в проекте
- 4.2 Затраты в проекте, выгоды и риски для организации

# ***1 Основы частно-государственного партнерства в сфере высшего профессионального образования***

## **1.1 Основные понятия частно-государственного партнерства в сфере высшего профессионального образования**

Под **частно-государственным партнерством (ЧГП) в высшем профессиональном образовании (ВПО)** понимается система долгосрочных отношений между государством (представляющими его субъектами) и субъектами частного сектора экономики по реализации проектов в сфере высшего профессионального образования на основе объединения ресурсов и распределения доходов или неимущественных выгод, расходов и рисков.

К основным признакам ЧГП относят:

- средне- и долгосрочный характер отношений (на срок свыше одного года) по осуществлению деятельности в сфере высшего профессионального образования;
- представительство сторон государственным и частным сектором экономики;
- фиксация отношений (контрактная форма или форма соглашений о сотрудничестве);
- совместное объединение ресурсов для осуществления деятельности;
- распределение рисков, расходов и результатов между сторонами (государственным и частным сектором) в соответствии с объемами их участия в реализации проектов.

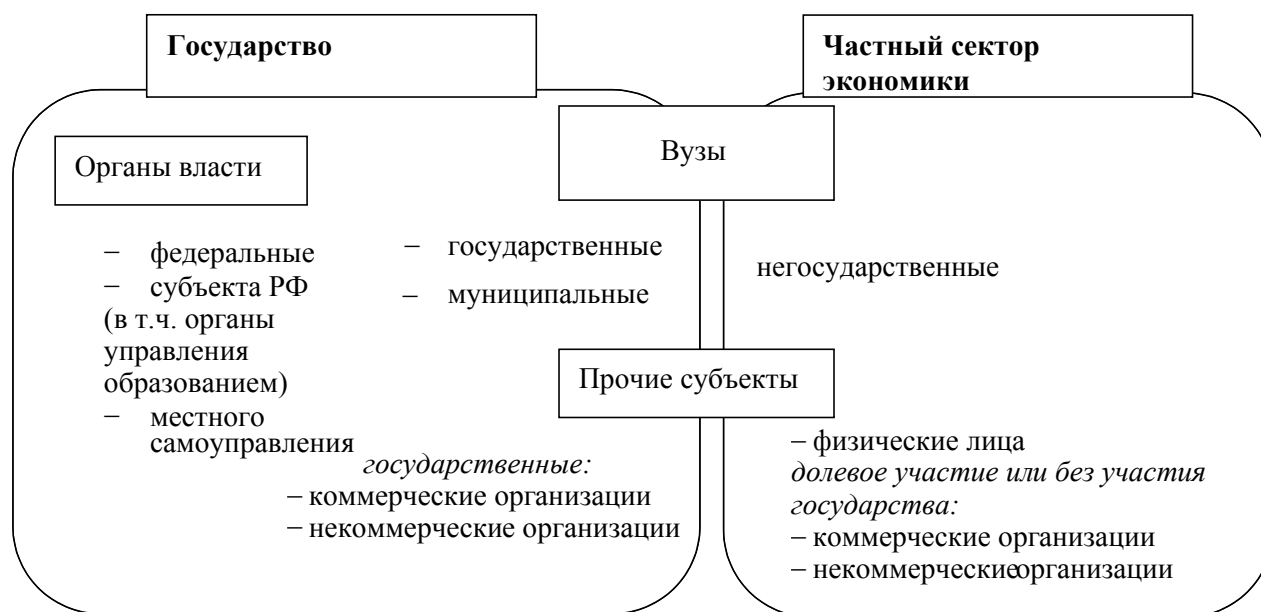
**Целью** частно-государственного партнерства в сфере высшего профессионального образования является создание ресурсных и финансовых условий для повышения эффективности и конкурентоспособности сферы ВПО, роста инвестиционной привлекательности финансового потенциала вузов, совершенствования экономических механизмов при одновременном обеспечении высокого качества образовательных услуг и соблюдении конституционных прав граждан в сфере образования.

Поставленная цель достигается через решение следующих задач:

- развитие технологического, имущественного и финансового потенциала учреждений высшего профессионального образования;
- построение эффективной системы управления имуществом, закрепленным за вузом, с сохранением социальной направленности его использования;

- создание механизма добровольной экономической поддержки высшего профессионального образования;
- создание системы привлечения частных организаций в управление содержательным компонентом образования (по ограниченному кругу вопросов и на условиях ограниченного объема прав);
- создание партнерской основы проведения научно-исследовательской деятельности;
- повышение качества образовательных программ в соответствии с потребностями экономики России;
- обеспечение широкой доступности высшего профессионального образования для населения.

### Участники ЧГП и их интересы.



**Основными условиями реализации ЧГП**, выполнение которых необходимо для обеспечения эффективности функционирования данного института, являются:

1. Соответствие механизма привлечения негосударственных инвестиций приоритетам социально-экономической политики государства в сфере ВПО (обеспечение качественного образования и его равной доступности для всех граждан РФ; сохранение и выполнение всего объема социальных задач, стоящих перед государственными и муниципальными вузами; своевременное и адекватное удовлетворение потребностей общества и экономики в высококвалифицированных трудовых ресурсах);

2. Четкая организационная структура и юридическое оформление каждого

механизма привлечения негосударственных инвестиций в сферу высшего профессионального образования (определение и фиксация основных целей и существенных условий партнерской деятельности, включая вложения каждой из сторон и порядок распределения результатов инвестиционной деятельности; обеспечение защиты и соблюдения интересов всех участников; юридическая чистота, прозрачность и управляемость механизма);

3. Отбор партнеров – юридических лиц частного сектора для образования частно-государственного партнерства по ряду критериев (юридический статус (коммерческая организация, не имеющая просроченной задолженности по платежам в бюджет, не находящаяся в процессе ликвидации, к которой не применены процедуры банкротства); опыт и устойчивость бизнеса; операционная способность; организация деятельности (публичное раскрытие информации о деятельности, наличие раскрытых систем управления рисками и внутреннего контроля, ежегодное проведение аудита и др.); капитал и финансовое состояние; отсутствие прямых конфликтов интересов; наличие дополнительного обеспечения; мониторинг и оценка эффективности деятельности юридических лиц – контрагентов учреждения ВПО по частно-государственному партнерству);

4. «Корпоратизация» вузов с целью сближения принципов и практики организации управления в образовательных учреждениях и в юридических лицах, принадлежащих частному сектору (формирование вузом среднесрочных программ развития, внедрение внутреннего контроля и системы урегулирования конфликтов интересов, организация надлежащего учета имущества, постановка финансового менеджмента, системы управления финансовыми и операционными рисками постановка, системы раскрытия информации и др.).

## **1.2 Формы и механизмы развития ЧГП в сфере высшего профессионального образования**

В соответствии с принятой моделью взаимодействия государства и бизнеса выделяют две **формы** частно-государственного партнерства: *контрактную* (без образования юридического лица) и *институциональную* (с образованием нового юридического лица или новой институциональной конструкции), - по следующим направлениям:

- управление имуществом вуза и инвестиционная деятельность, связанная с профессиональным образованием;
- экономическая поддержка сферы ВПО;
- управление содержательным компонентом высшего образования;
- организация научно-исследовательской и научно-практической деятельности вуза.

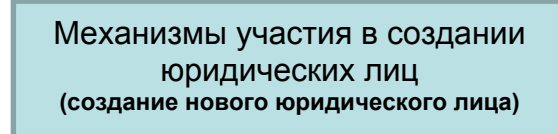
Системная классификация **механизмов** частно-государственного партнерства представлена на рисунке (Рисунок 1).

**Механизмы ЧГП в управлении имуществом ОУ и инвестиционной деятельности, связанной с профессиональным образованием**

Механизмы контрактного типа



Механизмы институционального типа



## Механизмы ГЧП в сфере экономической поддержки ОУ

### Механизмы контрактного типа

Передача имущества, поддержка и модернизация образовательной инфраструктуры в рамках согласованных с компанией проектов

Негосударственное пенсионное обеспечение

Стипендиальная и грантовая поддержка студентов и преподавателей

Образовательное кредитование

---

### Механизмы институционального типа

Создание целевого капитала (эндаумент-фонда)

Создание форм общественного взаимодействия

## Механизмы ГЧП в управлении содержательным компонентом образования

### Механизмы контрактного типа

Совместные образовательные проекты (в форме совместных конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов)

Заказы на подготовку специалистов

Проекты в области издательской деятельности

Участие преподавателей ОУ в корпоративных образовательных программах

Участие в разработке образовательных и квалификационных стандартов

---

### Механизмы институционального типа

Создание образовательных центров или иных образовательных структур, направленных на осуществление программ в области подготовки или переподготовки собственных, а также сторонних кадров

## Механизмы ГЧП в области научно-исследовательской и научно-практической деятельности

### Механизмы контрактного типа

Совместные исследовательские проекты

→ Совместные исследовательские проекты вузов и субъектов частного сектора

---

### Механизмы институционального типа

Создание новых институциональных структур

→ Создание совместной научной лаборатории (кафедры) для осуществления научной или научно-технической деятельности

→ Создание институциональных структур, содействующих развитию деятельности в области науки и инноваций (лабораторий, научно-исследовательских центров, технопарков и др.)

**Рисунок 1 – Классификация механизмов частно-государственного партнерства в сфере высшего профессионального образования**

### **1.3 ЧГП в системе высшего профессионального образования в России: уровень, барьеры, тенденции развития**

**Анализ российской практики использования механизмов ЧГП в высшем профессиональном образовании.** Вузы, в отличие от учреждений начального и среднего профессионального образования, значительно меньше зависят от бюджетного финансирования, активно реализуя платные образовательные программы и научно-исследовательскую деятельность. Однако в целом, как и для учреждений НПО и СПО, доля участия частных компаний и физических лиц в финансировании деятельности вузов остается невысокой (Таблица 1).

**Таблица 1 Некоторые параметры финансово-хозяйственной деятельности обследованных образовательных учреждений ВПО (средние показатели по исследуемой совокупности), 2007 г.<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Анализ деятельности 15 вузов был проведен в рамках выполнения в 2007г. проекта ФЦПРО «Разработка организационно-экономического механизма устойчивого развития учреждений высшего профессионального образования в условиях модернизации образования».



№	Наименование показателя	Учреждения ВПО
1	Доля бюджетных доходов в совокупном объеме доходов	50%
2	Доля внебюджетных доходов	50%
3	Основные источники внебюджетных доходов:	100%, в т.ч.
3.1	Доходы от платной образовательной деятельности	65%
3.2	Доходы от научно-исследовательской деятельности	19%
3.3	Добровольные пожертвования физических и юридических лиц	5%
3.4	Доходы от сдачи помещений в аренду	1%
3.5	Прочие доходы	10%
4	Обеспеченность учреждения материально-техническими ресурсами	довольно высокая
5	Уровень износа основных фондов	45%

Наибольшее распространение получили механизмы *контрактной формы* ЧГП:

- совместные проекты с университетами по проведению исследований и опытных разработок, создание исследовательских центров;
- поддержка и модернизация университетской инфраструктуры в рамках проектов (поддержка материально-технической базы университетов, проведение реставрационных и ремонтно-восстановительных работ);
- строительство новых объектов имущества для вузов путем заключения инвестиционных контрактов с органами государственной власти;
- совместное финансирование вузов государством и субъектами частного сектора;
- грантовая и стипендиальная поддержка студентов и преподавателей государственных образовательных учреждений со стороны бизнеса;
- льготное кредитование и образовательные кредиты;
- участие представителей субъектов частного сектора в разработке учебно-методического обеспечения, в образовательном процессе, руководстве кафедрами;
- проведение конференций и семинаров;
- организация практики для студентов учреждений ВПО на производстве компании-партнера.

Практика реализации механизмов *институциональной формы* ЧГП ограничивается немногочисленными примерами по следующим направлениям:

- создание фондов целевого капитала (эндаумент-фондов);
- учреждение субъектами частного сектора благотворительных фондов (в форме некоммерческих организаций);

- создание исследовательских центров в форме юридических лиц, в которых участвуют государственные университеты и субъекты частного сектора;
- открытие бизнес-школ, учредителями которых являются субъекты частного сектора – физические и юридические лица;
- учреждение корпоративных университетов в форме некоммерческих партнерств с участием государственного университета и субъектов частного сектора.

Среди механизмов частно-государственного партнерства *в форме общественного взаимодействия* можно выделить несколько примеров формирования попечительских советов для образовательных учреждений, в которых участвуют представители субъектов частного сектора (при этом данные советы могут иметь значительные полномочия только в негосударственных образовательных учреждениях).

*Практика аутсорсинга* российскими вузами ограничена. Относительное распространение аутсорсинг получил только в отношении организации питания студентов и сотрудников и модернизация информационных технологий в различных модификациях.

Анализ практики *коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности вузов* в учреждениях ВПО г. Москвы показал, что, хотя вузы активно участвуют в проведении научных исследований, целостные системы управления научным производством в них пока не созданы, значительный объем исследований не завершается коммерциализацией, множественны тематические области, не обеспеченные ресурсным потенциалом.<sup>2</sup>

**Барьеры развития ЧГП.** Неполное использование потенциала ЧГП учреждениями ВПО во многом объясняется наличием большого количества барьеров для развития института частно-государственного партнерства:

1. *Экономические ограничения*, связанные с действующим организационно-правовым статусом государственных и муниципальных вузов и низким уровнем самостоятельности и эффективности управления ими финансовыми ресурсами:

- невысокий уровень качества экономических решений, ориентация на затраты, а не на экономическую эффективность;
- низкая инвестиционная привлекательность и окупаемость инвестиций;

---

<sup>2</sup> Анализ опыта коммерциализации был проведен в рамках проекта «Механизмы коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности, полученной в московских вузах за счет бюджетных средств», выполненного в 2007-2008 гг.

- недостаточный уровень эффективности организации бизнес-процессов;
- низкий уровень раскрытия информации (частое отсутствие внутренних процедур ревизии и публичного подтверждения достоверности операционной и финансовой отчетности, а также публичного раскрытия информации);
- неразвитость системы урегулирования конфликтов интересов (в том числе в отношении создания процедур внутреннего контроля).

2. *Административные ограничения*, связанные с нормативными запретами и противоречиями в законодательстве (для бюджетных вузов):

- несоответствие долгосрочного характера взаимоотношений вуза с частными партнерами и инвесторами и краткосрочной (в лучшем случае среднесрочной) основе распределения ресурсов, выделяемых из бюджета;
- необходимость соблюдения учреждением ВПО установленных законодательством процедур размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг при выборе частных партнеров для реализации механизмов ЧПП;
- жесткие ограничения по распоряжению имуществом вуза (отсутствие права отчуждения имущества, закрепленного за ним собственником; отсутствие (даже при наличии согласия собственника) возможности распоряжения данным имуществом).

3. *Финансовые ограничения*:

- сохранение недофинансирования учреждений высшего профессионального образования со стороны государства;
- ограниченная доступность высшего профессионального образования при снижении платежеспособного спроса населения.

4. *Ограничения институционального и правового характера*, обусловленные неполнотой или отсутствием нормативно-правового обеспечения реализации ЧПП и инвестиций в образовании, а также отсутствием комплексной системы стимулирования инвестиций в образование.

Можно выделить следующие **основные тенденции развития ЧПП**:

- механизмы ЧПП в области управления имуществом получают развитие только среди автономных учреждений, которые будут обладать широкими возможностями (в том числе по передаче собственного имущества

образовательного учреждения (ОУ) в доверительное управление<sup>3</sup>, привлечения заемного финансирования); в то же время для бюджетных учреждений данные механизмы будут ограничены аутсорсинговыми проектами на контрактной основе;

- среди механизмов ЧГП в области образовательной деятельности можно ожидать достаточно стабильных объемов заказов на подготовку специалистов, востребованных на рынке труда; будут развиты совместные программы и проекты, финансируемые частными партнерами и/или реализуемые во взаимодействии с ОУ всех уровней профессионального образования, но масштабы применения таких механизмов зависят от качества и уникальности образовательных услуг, предлагаемых ОУ;
- механизмы ЧГП в области экономической поддержки не получат какого-либо значительного развития в кратко- и среднесрочной перспективе, за исключением проектов точечной поддержки базовых для предприятий ОУ;
- в период восстановления роста экономики может произойти активизация механизмов ЧГП в области экономической поддержки ОУ (эндаумент-фондов, стипендий и др.), а также механизмов в области науки и инноваций (создания лабораторий, объектов научной инфраструктуры и др.); при этом в период кризиса могут быть задействованы механизмы ЧГП, реализуемые при государственной поддержке (субсидии и дотации в рамках конкурсных и иных программ целевого финансирования учреждений ВПО).

#### **1.4 Перспективные механизмы развития ЧГП в сфере высшего профессионального образования в России**

С учетом тенденций развития, а также региональных особенностей реализации ЧГП (см. раздел 1.3 Материалов) к наиболее перспективным для реализации в российских условиях механизмам **частно-государственного партнерства**, имеющим важное значение для развития российской системы высшего профессионального образования, следует отнести следующие 14 механизмов ЧГП:

---

<sup>3</sup> Данный механизм возможен для автономных учреждений при внесении изменений в действующее законодательство – подробнее см. в Приложении Б.

- Механизмы ЧГП в управлении имуществом и инвестиционной деятельности учреждений ВПО:

- *доверительное управление (ДУ) имуществом ОУ (для автономных учреждений)*<sup>4</sup> – передача учреждением ВПО объектов недвижимого имущества, ценных бумаг, имущественных прав и другого имущества, требующего наличия профессиональных навыков и знаний для эффективного управления, которое не относится к имуществу, закрепленному за вузом учредителем или приобретенным за счет его средств, субъекту частного сектора в ДУ с целью повышения эффективности управления данным имуществом и обеспечения его рационального использования (субъект частного сектора осуществляет доверительное управление имуществом и перечисляет учреждению ВПО доходы от ДУ);
- *сдача объектов недвижимого имущества в аренду для аутсорсинга неосновных видов деятельности (информационное, коммунально-техническое, социальное обеспечение и др.)*<sup>5</sup> – передача учреждением ВПО с согласия учредителя субъекту частного сектора прав пользования помещениями, прежде всего, не используемыми для учебных целей и требующими дополнительных расходов на их содержание, на основе договора аренды в обмен на получение арендной платы и иные блага (организация питания учащихся вуза и его сотрудников; автоматизация рабочих мест в учебных аудиториях вуза и др.);
- *соинвестирование в целях осуществления инвестиционных проектов (кроме реконструкции)* – привлечение учреждением ВПО частных инвестиций (предоставление с его стороны инвестору в аренду прав пользования зданием (сооружением) для реализации инвестиционного проекта, направление инвестором собственных или заемных средств на его реализацию) с целью создания производственных объектов для ведения предпринимательской деятельности (организации производственных мастерских и хозяйств, приобретения оборудования, технологий, документов и др.), результаты которых могут быть использованы субъектом частного сектора – инвестором с привлечением студентов и кадров образовательного учреждения;

---

<sup>4</sup> Данный механизм возможен для автономных учреждений при внесении изменений в действующее законодательство – подробнее см. в Приложении Б.

<sup>5</sup> Аутсорсинг – выполнение функций в рамках неосновных видов деятельности образовательного учреждения внешними организациями – аутсорсерами на основе долгосрочных договоров о поставке товаров, оказании услуг или выполнении работ за определенное вознаграждение с возможностью перевода под контроль аутсорсеров различных ресурсов ОУ.

- *соинвестирование в целях осуществления партнерских проектов без цели извлечения прибыли (научные, образовательные проекты в условиях совместного использования ресурсов)* – объединение учреждением ВПО и субъектом частного сектора имущественных и иных ресурсов (знания, навыки, репутация) по договору простого товарищества для организации взаимовыгодного сотрудничества, не связанного с извлечением прибыли, но имеющего важное значение для достижения уставных целей и задач вуза;

- *привлечение банковского кредита* (для автономных учреждений) на цели развития материально-технической базы учреждения ВПО, реализации им образовательных проектов и программ и поддержки опытно-технологической и экспериментальной деятельности, осуществления строительства и реконструкции зданий учебных корпусов и общежитий и иные цели, соответствующие уставной деятельности вуза;

- *выпуск ценных бумаг (облигаций и векселей)* (для автономных учреждений) на цели, соответствующие уставной деятельности вуза;

- Механизмы ЧГП в области экономической поддержки:

o *создание целевого капитала (эндаумент-фонда)* – аккумуляирование учреждением ВПО через специализированную организацию управления целевым капиталом денежных пожертвований (целевого капитала) и передача его в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для реализации стратегически значимых целей и задач деятельности учреждения образования (совершенствования материально-технической базы, повышения заработной платы сотрудников и стипендии учащихся вуза и др.);

- Механизмы ЧГП в области управления содержательным компонентом образования:

- *создание образовательных центров или иных образовательных структур, направленных на осуществление программ в области подготовки или переподготовки кадров* – создание учреждением ВПО и субъектом частного сектора в рамках договора о совместной деятельности (договора простого товарищества) образовательных, ресурсных, отраслевых и иных центров для реализации программ в области подготовки или переподготовки собственных, а также сторонних кадров;

- *совместные образовательные проекты (в форме конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов и др.)* – реализация совместных образовательных проектов, в

которых субъект частного сектора ответственен за финансирование организационных расходов, а учреждение ВПО и/или орган управления образованием – за материально-техническую базу (кадровое обеспечение осуществляется обеими сторонами);

*-участие преподавателей ОУ в корпоративных образовательных программах с целью повышения квалификации специалистов компаний с учетом современных образовательных технологий и реализации обмена опытом между сферой производства и сферой образования – реализация корпоративных образовательных программ, для организации которых субъект частного сектора обеспечивает материально-техническую базу, осуществляет финансирование организационных ресурсов, а также предоставляет необходимые корпоративные материалы и практические сведения для разработки таких программ, а вуз обеспечивает разработку учебно-методических материалов и формирование кадрового состава преподавателей;*

*-проекты в области издательской деятельности – реализация совместного издательского проекта в рамках постоянного сотрудничества между учреждением ВПО и представителем частного сектора, в классическом варианте которого вуз предоставляет собственные разработки в научной области и кадровые ресурсы, частный партнер – денежные средства и имущество, необходимое для осуществления издательской деятельности;*

*-Механизмы ЧГП в области научно-исследовательской и научно-практической деятельности:*

*-совместные исследовательские проекты (без создания отдельного структурного подразделения ОУ) – интеграция потенциала учреждения ВПО и представителя частного сектора (в виде коммерческой или некоммерческой организации) в рамках совместного исследовательского проекта, осуществляемого на основе договора о сотрудничестве;*

*-создание совместной научной лаборатории для осуществления научной или научно-технической деятельности – образование структурного подразделения научной организации, осуществляющего научную и (или) научно-техническую деятельность на базе вуза, на основании договора о создании лаборатории, заключенного между научной организацией и образовательным учреждением, с целью кадрового обеспечения научных исследований, совершенствования системы образования путем использования новых знаний и достижений науки и техники, расширения исследовательского принципа обучения студентов и научной составляющей образовательного процесса;*

-создание институциональных структур, содействующих развитию деятельности в области науки и инноваций (научно-исследовательские центры, технопарки и др.) – к данным структурам, которые могут создаваться в форме юридического лица, структурного подразделения ОУ, научной организации или промышленного предприятия, относятся технопарки, инновационно-технологические центры, технико-внедренческие и научно-производственные зоны, центры трансфера технологий, центры коллективного пользования научным оборудованием, бизнес-инкубаторы и др. Под технопарком, в частности, понимается специализированный научно-производственный территориальный комплекс, на базе которого создаются благоприятные условия для развития инновационной деятельности, становления малых и средних наукоемких предприятий посредством предоставления субъектам инновационной деятельности в пользование помещений и оборудования, финансовой и кадровой помощи, необходимых услуг.

## ***2 Специфика пилотного проекта***

### **2.1 Характеристика пилотного проекта и состав участников**

**Целью** реализации пилотного проекта является привлечение на взаимовыгодных условиях участниками пилотного проекта с помощью механизмов частного-государственного партнерства финансовых ресурсов (преимущественно в денежной форме) на реализацию стратегически значимых целей и задач деятельности вуза.

В рамках проекта предполагается использовать привлеченные средства на развитие научно-исследовательской деятельности, совершенствование материально-технической базы, повышение заработной платы сотрудников ОУ и стипендий учащихся ОУ, с получением взаимных выгод от реализации пилотного проекта.

**Состав** участников пилотного проекта определяется следующим перечнем:

- Юридическое лицо – организатор проекта;
- Крупный государственный вуз отраслевого значения;
- Коммерческие организации (не менее 2-х);
- Промышленные предприятия (не менее 2-х);
- Научные организации (не менее 2-х);
- Негосударственные некоммерческие организации (не менее 1).

**Значение и роль участников проекта.** Выбор данного состава участников обусловлен масштабностью пилотного проекта, а также поставленными задачами по



распространению результатов внедрения механизмов частно-государственного партнерства среди широкого круга потенциальных участников различной организационно-правовой формы собственности. необходимостью проведения крупномасштабного пилотного проекта, позволяющего задействовать все типы указанных участников.

**Организатор проекта.** Организация взаимодействия перечисленных выше участников осуществляется отдельным юридическим лицом - организатором проекта. Организатор проекта является главным разработчиком и координатором осуществляемого проекта, организует деятельность и взаимодействие между другими участниками проекта.

**Крупный государственный вуз отраслевого значения.** Является головным участником реализуемого проекта. На его базе будет проектироваться и реализовываться механизм ЧГП. Кроме того, характеристики вуза будут определяющими при выборе механизма, на основе конкретного выбранного вуза-головного участника будет происходить формирование других участников пилотного проекта в рамках вышеуказанного состава.

**Коммерческие организации, промышленные предприятия.** Коммерческие организации, промышленные предприятия обладают, с одной стороны, финансовыми средствами, с другой стороны, могут выступать работодателями, заинтересованными в повышении качества обучения в вузе, выражающегося в более высокой квалификации выпускников-потенциальных сотрудников организаций. Дополнительным стимулом к участию коммерческих организаций (промышленных предприятий) в пилотном проекте может быть участие в прибыли от совместной реализации проекта, получение статуса социально-ориентированной организации, заинтересованность в повышении репутации вуза (из нематериальных соображений), получение доступа к материально-техническим и научным кадровым ресурсам для их использования в процессе НИОКР, повышающих инновационную составляющую бизнеса.

**Научные организации.** Интересы научных организаций находятся на стыке с интересами крупных государственных вузов, осуществляющих научную деятельность. Координация и интеграция научно-исследовательской деятельности всех участников является неотъемлемым элементом эффективной научной деятельности всех участников. Дополнительным стимулом сотрудничества вуза и научных организаций является заинтересованность последних в привлечении аспирантов, молодых ученых, иное обновление состава сотрудников за счет кадров, подготавливаемых в вузе.

**Негосударственные некоммерческие организации.** Роль негосударственных некоммерческих организаций заключается в создании дополнительных организационно-правовых и иных условий, облегчающий процесс взаимодействия между участниками механизма, информационном и консультационном сопровождении реализации механизма, прямом финансовом участии (при наличии финансовых и организационно-правовых возможностей) и др. формах.

## **2.2 Требования к участникам пилотного проекта**

Требования к образовательному учреждению:

- Крупный государственный вуз отраслевого значения с численностью студентов не менее 10 тыс. человек, осуществляющий подготовку специалистов, являющихся дефицитными на российском рынке труда, для отрасли/отраслей реального сектора экономики;
- Вуз должен быть информационно открытым и обладать определенной степенью управленческой самостоятельности (наличие обособленных подразделений, выполняющих функции управления денежными потоками, планирования, контроля).

Требования к коммерческим организациям и промышленным предприятиям (не менее 2 коммерческих организаций и не менее 2 промышленных предприятий):

- Коммерческие промышленные предприятия должны удовлетворять требованиям правоспособности (наличие соответствующих лицензий, гражданских прав на выполнение целей проекта), информационной открытости, экономической устойчивости (отсутствие задолженности по налогам и сборам, иной просроченной кредиторской задолженности), юридическая чистота компании (отсутствие организации в реестре недобросовестных поставщиков, неприостановление деятельности организации, непроведение ликвидации организации и т.п.).

Требования к научным организациям и негосударственным некоммерческим организациям (не менее 2 научных организаций и не менее 1 негосударственной некоммерческой организации):

- Требования к научным и негосударственной некоммерческой организациям аналогичны требованиям к коммерческим организациям в части

правоспособности, информационной открытости, юридической чистоты компании.

## 2.3 Содержание пилотного проекта

В рамках пилотного проекта предполагается реализация комплекса механизмов ЧГП путем создания пилотной площадки для эффективного взаимодействия участников по вопросам привлечения частных инвестиций в образовательное учреждение, повышения качества образовательных программ, развития материально-технической базы ОУ, интеграции образовательного процесса и отраслевой науки, обеспечения потребностей отрасли в высококвалифицированных специалистах и инновационном развитии.

Основными *задачами* реализации комплекса механизмов являются:

- создание эффективных и прозрачных условий для частного финансирования деятельности вуза со стороны физических и юридических лиц;
- расширение доходной базы вуза и повышение его финансовой стабильности;
- развитие финансового планирования деятельности вуза при наличии долгосрочного источника финансирования;
- обеспечение контроля и мониторинга эффективности использования полученных средств частных инвестиций в вузе;
- o развитие в ОУ единой базы для повышения квалификации, переподготовки, подготовки отраслевых специалистов;
- обеспечение потребностей работодателей, научных и иных некоммерческих организаций, органов государственной власти в высококвалифицированных специалистах, научно-исследовательских и инновационных разработках;
- развитие материально-технической базы (строительство новых и реконструкция старых учебно-лабораторных и научных корпусов, закупка нового оборудования и материалов);
- разработка и внедрение инновационных проектов и программ;
- развитие взаимодействия с работодателями, научными организациями и иными частными партнерами по образовательным, научным, инвестиционным, инновационным программам и проектам;
- расширение доходной базы образовательного учреждения.

## 2.4 Обоснование выбора комплекса механизмов

Комплекс механизмов представлен следующими механизмами:

- механизм создания фонда целевого капитала,
- реализация совместных научно-исследовательских проектов.

Причиной выбора *механизма создания фонда целевого капитала* являются следующие организационно-экономические факторы деятельности вуза-участника:

1) В вузе должны учиться более 10 тыс. человек по специальностям, включающим дефицитные на федеральном и региональном рынках труда; вуз выступает базовым учреждением по подготовке отраслевых специалистов; в деятельности вуза активно участвуют работодатели (оказание финансовой и материальной поддержки учащихся и вуза, участие в разработке образовательных программ и контроле качества обучения), что свидетельствует о востребованности профессий и специальности, предлагаемых вузом, на рынке труда, заинтересованности работодателей в подготовке в вуз квалифицированных кадров.

2) Вуз активно разрабатывает инновационные образовательные программы, в том числе с участием частных партнеров и государственных структур, а также проводит мероприятия, направленные на обмен опытом и технологиями.

3) Вуз обладает статусом научно-исследовательского университета, развитой научно-исследовательской инфраструктурой (бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий, лаборатории и др.), проводит значительный объем научных исследований и разработок.

4) Высокий уровень информационной открытости учреждения с точки зрения его взаимодействия с субъектами частного сектора, активное сотрудничество с частными компаниями по различным направлениям государственно-частного партнерства в сфере образования (производственные и корпоративные стипендии, содействие частных партнеров в развитии материально-технической базы ОУ, совершенствовании образовательных программ и технологий обучения) позволяют предполагать наличие более высоких возможностей для вуза в поиске инвесторов фонда целевого капитала

5) Высокий уровень добровольных пожертвований во внебюджетных доходах учреждения, что также является показателем наличия потенциальных инвесторов фонда целевого капитала.

б) Длительная история функционирования вуза, свидетельствующая о значительном количестве выпускников вуза на сегодняшний день, готовых оказать финансовую поддержку вузу, который они окончили.

*Механизм реализации совместных научно-исследовательских проектов* может быть реализован при наличии следующих организационно-экономических факторов деятельности вуза:

1) Вуз обладает развитой научно-исследовательской инфраструктурой (научные и исследовательские центры, лаборатории, центры коллективного пользования оборудованием и др.);

2) Вуз выполняет значительный объем научных исследований и разработок, в том числе фундаментальных и прикладных по заказам государственных органов и частных организаций;

3) Вуз обладает значительным кадровым потенциалом, в т.ч. в области научных кадров (наличие квалифицированного научного персонала, научно-исследовательских коллективов

4) Вуз обладает эффективной системы управления в учреждении и необходимыми инструментами мониторинга и контроля для реализации механизма и соблюдения интересов учреждения в отношении использования результатов реализации научно-исследовательских проектов – наличие патентной и юридической служб.

## **2.5 Этапы реализации комплекса механизмов, объем финансирования и целевые индикаторы реализации пилотного проекта в рамках данного механизма**

Планируемый *срок реализации* проекта составляет 1,5 года:

1) 1 этап (5 месяцев) - создание специализированной организации управления целевым капиталом в форме фонда

2) 2 этап (5 месяцев) – формирование целевого капитала и отработка технологий работы фонда

3) 3 этап (8 месяцев) – функционирование эндаумент-фонда, организация работ по совместному исследовательскому проекту за счет доходов от целевого капитала, начало выполнения работ по совместному исследовательскому проекту и подведение итогов пилотного проекта.

В дальнейшем проект реализуется в штатном режиме.

Планируемый **объем финансирования** пилотного проекта составит: 46, 5 тыс. руб. – средства организатора проекта – и 3 060 тыс. руб. – средства участников проекта.

**Целевые индикаторы реализации пилотного проекта.** По итогам реализации проекта будет сформирован фонд целевого капитала в размере 4-12 млн. руб., увеличен стипендиальный фонд вуза за счет средств фонда целевого капитала в размере 0,06-0,18 млн. руб., на 0,24-0,72 млн. руб. возрасти финансирование науки вуза

## 2.6 Статус и функции участников реализации комплекса механизмов ЧГП

Ниже представлено описание статуса и функций выбранного механизма его основных участников пилотного проекта (Таблица 2).

**Таблица 2 – Статус и функции участников реализации механизма ЧГП**

<b>Участник</b>	<b>Статус</b>	<b>Функции</b>
1. Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Финансовая академия при Правительстве РФ	Организатор проекта	1. Подготовка концепции создания эндаумент-фонда и информационных материалов для проведения переговоров 2. Подготовка документов для регистрации юридического лица – фонда 3. Организация регистрации юридического лица – фонда 4. Подготовка и организация утверждения внутренних документов фонда 5. Организация передачи целевого капитала в доверительное управление управляющей компании 6. Техническое содействие в организации маркетинговых кампаний для пополнения целевого капитала фонда до целевого уровня 7. Разработка системы раскрытия информации о деятельности эндаумента
2. ФГОУ ВПО «Государственный технический университет «Московский институт стали и сплавов»	Головной участник	1. Проведение переговоров с частными партнерами и потенциальными жертвователями 2. Участие в подготовке и организация утверждения концепции создания эндаумент-фонда и документов для регистрации фонда руководством вуза 3. Формирование Попечительского совета фонда 4. Участие в подготовке внутренних документов фонда 5. Формирование первичной группы жертвователей до размера, установленного законодательством (3 млн. руб.) 6. Проведение маркетинговых кампаний для пополнения целевого капитала фонда до целевого уровня 7. Организация создания и поддержания системы раскрытия информации о деятельности эндаумента в вузе

3. Коммерческие организации и промышленные предприятия	Участники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выступают учредителями специализированной некоммерческой организации управления целевым капиталом (эндаумент-фонд)</li> <li>2. Согласование целей деятельности эндаумент-фонда, внутренних документов фонда</li> <li>3. Осуществление передачи денежных средств на формирование целевого капитала</li> <li>4. Мониторинг использования средств фонда на основе информации, раскрываемой фондом и ОУ</li> </ol>
4. Научные организации	Участники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участвует в выполнении совместного исследовательского проекта (осуществляет софинансирование реализации проекта/ непосредственное выполнение проекта совместно с ОУ)</li> <li>2. Мониторинг реализации совместного исследовательского проекта</li> </ol>
5. Негосударственная некоммерческая организация	Участники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Является специализированной некоммерческой организацией управления целевым капиталом (эндаумент-фондом)</li> <li>2. Участвует в подготовке внутренних документов фонда, организации передачи целевого капитала в ДУ</li> <li>3. Участвует в организации маркетинговых кампаний для пополнения целевого капитала до целевого уровня</li> <li>4. Передает доход от целевого капитала ОУ</li> <li>5. Обеспечивает раскрытие информации о своей деятельности</li> <li>6. Мониторинг использования средств фонда на основе информации</li> </ol>

Реализация пилотного проекта будет осуществляться на основе заключения соглашений и гражданско-правовых договоров между вузом, частными партнерами и органами государственной власти.

## **2.7 Оценка возможных последствий и рисков от реализации выбранного комплекса механизмов**

### **Риски, связанные с инвестированием имущества, составляющего целевой капитал**

<b>Вид инвестиционного риска</b>	<b>Содержание</b>
Кредитный риск	Невыполнение эмитентом обязательств по уплате основного долга и/или процентов по облигациям → может привести к убыткам, выражающимся получением реального ущерба (утрата/недополучение вложенных средств) и упущенной выгоды (невозможность альтернативного использования вложенных средств).
Процентный риск	Снижение/повышение стоимости облигаций в результате повышения/снижения рыночных процентных ставок → упущенная выгода (снижение дохода от реализации облигаций)/увеличение затрат на приобретение облигаций.
Риск ликвидности	Невозможность продать активы в определенный момент времени → утрата вложенных денежных средств,

	недополучение доходов, невозможности альтернативного использования средств.
Рыночный риск	Неблагоприятное изменение конъюнктуры финансового рынка и экономики → недополучение доходов, невозможность альтернативного использования средств.
Операционный риск	Технические нарушения, человеческие ошибки в деятельности управляющей компании, в фонде → утрата денежных средств, недополучение дохода
Правовой риск	Неправомерные действия управляющей компании, ее контрагентов, эмитентов ценных бумаг и др. участников → утрата денежных средств, недополучение дохода

### **Специфические риски государства/муниципального образования при использовании образовательным учреждением дохода от целевого капитала**

<b>Вид инвестиционного риска</b>	<b>Содержание</b>
Нецелевое использование	Нецелевое использование дохода от целевого капитала → неэффективность ЧГП, невозможность достижения целей его создания, нарушение условий договоров пожертвования
Неэффективное использование	Неэффективное использование дохода от целевого капитала → неэффективность ЧГП, невозможность достижения целей его создания
Излишние расходы государства	Необоснованное увеличение расходов образовательного учреждения, связанных с целевым капиталом (например, излишние расходы на рекламу, маркетинг и др.)
Невозможность реализации интересов государства	Значительное усиление влияния жертвователей эндаумент-фонда и иных частных партнеров, участвующих в его функционировании, на процесс принятия управленческих решений ОУ, в том числе в области науки, образования и др.
Полная / частичная утрата имущества	Неправомерное использование дохода от целевого капитала (перераспределение дохода и активов в пользу заинтересованных лиц) → утрата денежных средств, имущества
Установление приоритета коммерческих интересов над интересами, имеющими общественное значение	Возникновение ситуации доминирования интересов частных партнеров (жертвователей) при определении направлений и содержания образовательной и научной деятельности



*3 Организационно-экономические механизмы развития ЧГП для реализации в ходе комплексного пилотного проекта с участием крупного государственного вуза отраслевого значения во взаимодействии с коммерческими организациями, предприятиями промышленности, негосударственными некоммерческими и научными организациями*

### **3.1 Создание эндаумент-фонда: организационно-экономический механизм**

**Цель и задачи механизма ЧГП.** Цель механизма – создание эндаумент-фонда для реализации стратегически значимых целей и задач деятельности ОУ – развития научно-исследовательской деятельности, совершенствование материально-технической базы, повышение заработной платы сотрудников ОУ и стипендии учащихся ОУ.

Основными задачами механизма являются создание эффективных и прозрачных условий для частного финансирования в сферу ПО со стороны физических и юридических лиц, расширение доходной базы образовательных учреждений и повышение их финансовой стабильности, развитие финансового планирования деятельности образовательных учреждений при наличии долгосрочного источника финансирования.

**Участники механизма ЧГП.** Государственное или муниципальное ОУ выступает в качестве получателя дохода от целевого капитала, а также может выступать инициатором создания эндаумент-фонда.

Субъекты частного сектора – юридические и физические лица – выступают в качестве жертвователей (жертвователя), за счет средств которых создается эндаумент-фонд, а также могут выступать инициатором создания эндаумент-фонда, т.е. учредителем специализированной организации.

**Схема реализации механизма ЧГП.** Схема работы механизма создания целевого капитала для государственных и муниципальных вузов приведена на рисунке (**Ошибка! Источник ссылки не найден.** 2).



**Рисунок 2 – Схема реализации механизма создания целевого капитала**

**Пояснения к схеме:**

1. Юридическое/физическое лицо (или ОУ – с учетом действующих ограничений) создает специализированную некоммерческую организацию в форме фонда, в уставе которого зафиксировано, что он создан для формирования целевого капитала, использования и распределения дохода от целевого капитала в пользу конкретного ОУ;
2. В течение года формируется целевой капитал фонда за счет пожертвований благотворителей (только в виде денежных средств);
3. Фонд передает целевой капитал в доверительное управление Управляющей компании;
4. Управляющая компания направляет полученный доход ОУ для его использования в соответствии с установленными целями;
5. Попечительский совет фонда формирует отчет, публикуемый в сети Интернет. Жертвователь имеет право отменить пожертвование в случае нецелевого использования средств.

**Организационная структура управления механизмом ЧГП в ОУ.**

Организационная структура управления механизмом представлена на рисунке (Ошибка!

Источник ссылки не найден. 3).



**Рисунок 3 – Функциональная компетенция участников механизма**

Руководитель ОУ осуществляет общую координацию и управление механизмом.

Отдел по работе с целевым капиталом осуществляет организацию реализации механизма, управление, координацию и планирование.

Финансово-экономическая служба ОУ рассматривает отчетные и плановые документы, связанные с использованием дохода от целевого капитала, а также осуществляет контроль и мониторинг использования средств.

**Организационная структура управления фондом – специализированной некоммерческой организацией.** Основными органами управления фондом являются высший орган управления фондом (Правление), совет по использованию целевого капитала (Попечительский совет) и исполнительный орган управления (генеральный директор).

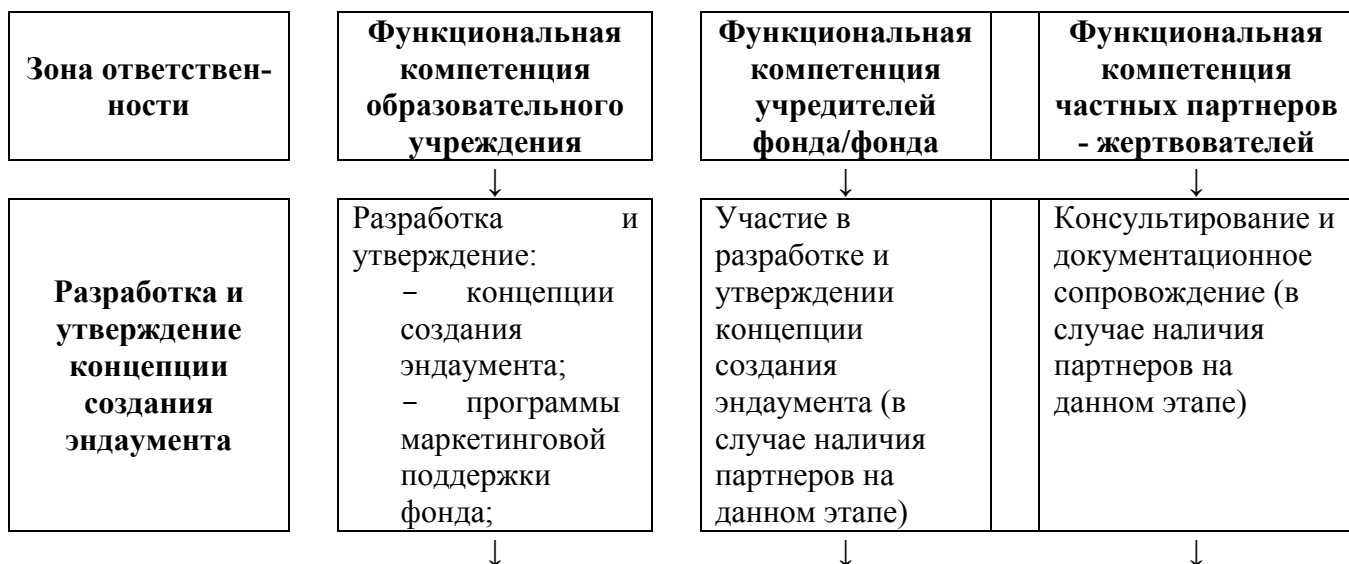
Правление фонда является высшим коллегиальным органом управления, состав которого определяется учредителями. К полномочиям Правления относятся принятие решения о формировании, расформировании целевого капитала, определение целей эндаумента, утверждение отчетности о фонде целевого капитала; определение управляющей компании и аудиторской организации; принятие решения о публичном сборе денежных средств и иные вопросы.

Попечительский совет формируется из числа представителей фонда, представителей ОУ, жертвователей (их представителей), граждан и представителей юридических лиц, имеющих заслуги перед обществом, авторитет и (или) достижения в области образования и науки. Попечительский Совет осуществляет предварительное согласование финансового плана некоммерческой организации, стандартной формы договора пожертвования; определение назначения, целей использования, получателей дохода от целевого капитала, срока, на который сформирован целевой капитал, объема выплат за счет дохода от целевого капитала; подготовка предложений о полномочиях совета по использованию целевого капитала; контроль за выполнением финансового плана некоммерческой организации и иные полномочия.

Единоличным исполнительным органом фонда является генеральный директор, назначаемый на должность и освобождаемый от занимаемой должности решением Правления фонда. Директор осуществляет текущее руководство деятельностью фонда и подотчетен Правлению фонда. Основными полномочиями директора фонда являются право действовать от имени фонда, договоры, открывать в кредитных организациях счета; издавать приказы и распоряжения, обязательные для всех работников фонда, утверждать штатное расписание и осуществлять иные полномочия, возлагаемые на него Правлением и Попечительским Советом фонда.

Директор Фонда несет в пределах своей компетенции ответственность за использование средств и имущества фонда в соответствии с его уставными целями.

**Распределение полномочий и обязанностей между участниками механизма ЧГП.** Функциональная компетенция каждого из участников механизма представлена на рисунке (Рисунок 4).





		инвестиционно й декларации – Создание официального сайта фонда в сети Интернет	
	↓	↓	↓
<b>Формирование первичной группы жертвователей</b>	– Проведение кампаний по сбору средств – Раскрытие информации о формировании целевого капитала на официальном сайте ОУ и в других источниках	– Проведен ие кампаний по сбору средств в течение 1 года со дня поступления 1- го пожертвования на банковский счет – Раскрытие информации о формировании целевого капитала	Заключение договоров пожертвования, перечисление денежных средств на формирование целевого капитала
	↓	↓	↓
<b>Передача целевого капитала в доверительное управление</b>	Консультирование и документационное сопровождение (в случае необходимости)	– Проведен ие конкурса по отбору управляющих – Заключен ие договора доверительног о управления; – Передача денежных средств в ДУ в течение 2 месяцев со дня достижения целевого капитала суммы в 3 млн.руб.	Консультирование и документационное сопровождение (в случае необходимости)
	↓	↓	↓
<b>Реализация конкретных управленческих решений в отношении дохода от целевого капитала</b>	Распределение дохода от целевого капитала между подразделениями ОУ и проектами, для реализации которых создавался фонд, в соответствии с установленными	– Утвержде ние финансового плана по использованию дохода от управления целевым капиталом на год	Консультирование и документационное сопровождение (в случае необходимости)

	целями и задачами	– Перечисление дохода от целевого капитала ОУ	
	↓	↓	↓
<b>Мониторинг и оперативное управление механизмом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Контроль и мониторинг расходования средств;</li> <li>– Оценка эффективности использования средств;</li> <li>– Подготовка отчета об использовании дохода от целевого капитала;</li> <li>– Раскрытие информации об использовании дохода от целевого капитала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Контроль и мониторинг эффективности управления, распределения и использования дохода от целевого капитала в соответствии с установленным и целями и назначением его использования;</li> <li>– Раскрытие информации о деятельности фонда (размещение годового отчета на сайте);</li> <li>– Проведение аудита бухгалтерской отчетности (если целевой капитал более 20 млн.руб.);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контроль и мониторинг использования средств, переданных на формирование целевого капитала (анализ отчетов и иной информации, направление запросов и др.)</li> </ul>

**Рисунок 4 – Функциональная компетенция участников механизма**

Распределение прав и обязанностей между участниками механизма представлено в таблице (Таблица 3).

**Таблица 3 – Распределение прав и обязанностей между участниками механизма**

Участник механизма	Права	Обязанности
Жертвователю и ОУ	Жертвователю вправе: <ul style="list-style-type: none"> <li>- получать информацию о формировании целевого капитала, доходе от доверительного управления целевым капиталом, а также об использовании дохода от целевого капитала в установленном порядке;</li> </ul>	ОУ: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ОУ обязано вести отдельный бухгалтерский учет расходов, финансируемых за счет дохода от целевого капитала и других источников;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- требовать отмены пожертвования, переданного на формирование целевого капитала, только после направления некоммерческой организации, с которой заключен договор пожертвования, в письменной форме предупреждения о необходимости использования пожертвования, в соответствии с назначением, указанным в договоре пожертвования, или необходимости устранения в разумный срок нарушений;</li> <li>- и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ОУ обязано провести аудит бухгалтерского учета и отчетности в части использования дохода от целевого капитала, если размер финансирования за счет дохода от целевого капитала в течение отчетного года составляет более 5 млн. руб.;</li> <li>- ОУ обязано использовать доходы от целевого капитала в соответствии с целями, предусмотренными договором пожертвования/завещанием, решением Попечительского совета и финансовым планом фонда;</li> <li>- другие обязанности.</li> </ul>
<p>Учредитель/фонд</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фонд не вправе передавать на формирование целевого капитала (пополнение сформированного целевого капитала) собственные денежные средства;</li> <li>- фонд не вправе пользоваться и распоряжаться денежными средствами, полученными на формирование целевого капитала (за исключением их внесения на депозитные счета в кредитных организациях), до их передачи в доверительное управление управляющей компании;</li> <li>- Попечительский совет вправе определить конкретное назначение и (или) цели использования дохода от целевого капитала, срок, на который формируется целевой капитал, а также получателей дохода от целевого капитала, если данные параметры договором пожертвования/завещанием не определены;</li> <li>- фонд вправе осуществлять деятельность, связанную с формированием целевого капитала, использованием, распределением дохода от целевого капитала в пользу иных получателей дохода от целевого капитала;</li> <li>- фонд вправе сформировать несколько целевых капиталов на основании отдельных договоров пожертвования, завещаний, а также в случае, если договором пожертвования, завещанием определены различные цели формирования целевого капитала;</li> <li>- фонд вправе объявить о публичном сборе денежных средств на пополнение сформированного целевого капитала;</li> <li>- и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фонд обязан вести обособленный бухгалтерский учет всех операций, связанных с получением денежных средств на формирование целевого капитала, передачей денежных средств, составляющих целевой капитал, в доверительное управление управляющей компании, а также с использованием, распределением дохода от целевого капитала;</li> <li>- фонд обязан провести аудит годовой бухгалтерской отчетности, если балансовая стоимость имущества, составляющего целевой капитал, превышает на конец отчетного года 20 млн. руб.;</li> <li>- фонд обязан возратить пожертвования, если сумма средств, поступивших на формирование целевого капитала, не достигла 3 млн. руб.;</li> <li>- фонд обязан не позднее 6 месяцев после окончания отчетного года подготовить и утвердить годовой отчет о формировании целевого капитала и об использовании, о распределении дохода от целевого капитала;</li> <li>- фонд обязан использовать доходы от целевого капитала в соответствии с целями, предусмотренными уставом, договором пожертвования/завещанием, решением Попечительского совета и финансовым планом фонда;</li> </ul>



		- другие обязанности.
--	--	-----------------------

Подробная характеристика каждого из этапов реализации механизма создания фонда с распределением прав и обязанностей участников механизма представлена в таблице ниже (Таблица 4).

**Таблица 4 – План-график реализации пилотного проекта**

№ п/п	Наименование мероприятия	Исполнитель	Затраты на реализацию работ (ориентировочно), руб.	Источник финансирования этапа	Срок выполнения
<b>1 этап</b>	<b>Создание специализированной организации управления целевым капиталом в форме фонда</b>				
<b>1</b>	Проведение подготовительных мероприятий (переговоры, информационные материалы, создание сайта и др.) Подготовка документов для регистрации юридического лица				
<b>1.1</b>	Подготовка концепции создания эндаумент-фонда	Организатор проекта, головной участник	150 000*	Организатор проекта	1 месяц
<b>1.2</b>	Утверждение концепции создания эндаумент-фонда	Головной участник	-	-	
<b>1.3</b>	Подготовка информационных материалов и проведение переговоров	Головной участник при техническом содействии организатора проекта	1 500 (на информационные материалы)	Организатор проекта	2 недели
<b>1.4</b>	Принятие решения учредителями о создании фонда	Учредители фонда	-	-	2 недели
<b>1.5</b>	Подбор кандидатур генерального директора и бухгалтера фонда	Головной участник при техническом содействии организатора проекта, учредители фонда	-		2 недели, параллельно с п. 1.4
<b>1.6</b>	Подготовка документов для регистрации юридического лица (устава, сведений об учредителях и др.)	Организатор проекта, головной участник	входит в стоимость п.2	-	входит в срок выполнения п.2
<b>2</b>	Организация регистрации юридического лица - специализированной организации управления целевым капиталом		30 000 + административно-управленческие расходы	Организатор проекта	3 месяца
<b>2.1</b>	Регистрация в территориальном органе Федеральной регистрационной службе и получение Свидетельства о регистрации некоммерческой организации с основным государственным регистрационным номером (ОГРН)	Организатор проекта			2 месяца
<b>2.2</b>	Оформление генерального директора и бухгалтера	Головной участник, участники, фонд	Покрытие административно-управленческие	Фонд (за счет средств других участников)	1 месяц, параллельно с п.2.1

№ п/п	Наименование мероприятия	Исполнитель	Затраты на реализацию работ (ориентировочно), руб.	Источник финансирования этапа	Срок выполнения
			ких расходов до получения дохода от целевого капитала (мин.-10 000 в месяц)	проекта, после получения дохода от целевого капитала – за счет этого дохода)	
2.3	Постановка на учет в Федеральной налоговой службе с получением свидетельства, содержащего идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) и выписки из Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ)	Организатор проекта			3 недели
2.4	Открытие счета в банке	Организатор проекта			1 неделя
<b>2 этап</b>	<b>Формирование целевого капитала</b>				
3	Формирование и утверждение Попечительского совета фонда	Головной участник, фонд	-	-	1 месяц, параллельно с п.2.2 и 2.3
4	Разработка и утверждение внутренних документов фонда: 1. Организация привлечения пожертвований: а. разработка продуктового ряда фонда б. разработка условий осуществления пожертвований и форм договора (-ов) пожертвования в. разработка программы маркетинговой поддержки фонда г. разработка фандрайзинговой программы 2. Разработка регламентов финансовой деятельности: а. разработка финансового плана фонда, определяющего порядок использования доходов от целевого капитала б. разработка внутреннего документа, определяющего порядок осуществления контроля за выполнением финансового плана в. разработка технологии работы с получателем дохода от целевого капитала 3. Разработка инвестиционной стратегии фонда	Организатор проекта, головной участник, фонд	200 000*	Организатор проекта	1 месяц
5	Формирование первичной группы жертвователей до размера, установленного законодательством (3 млн. руб.)	Головной участник, фонд	-	-	2 месяца

№ п/п	Наименование мероприятия	Исполнитель	Затраты на реализацию работ (ориентировочно), руб.	Источник финансирования этапа	Срок выполнения
6	Передача целевого капитала в доверительное управление управляющей компании. Организация документального сопровождения отношений с управляющей компанией: а. разработка договора доверительного управления, б. разработка инвестиционной декларации и др.	Организатор проекта, фонд	20 000* (разработка инвестиционной декларации и др.)	Организатор проекта	В течение 2 месяцев со дня формирования 3 млн. руб.
7	Создание системы раскрытия информации о деятельности эндаумент-фонда	Организатор проекта при участии головного участника	15 000	Организатор проекта	1 месяц, параллельно с п.5
<b>3 этап</b>	<b>Функционирование эндаумент-фонда</b>				
1	Проведение маркетинговых кампаний для пополнения целевого капитала фонда до целевого уровня	Головной участник при техническом содействии организатора проекта	Зависят от объема и характера мероприятий – 200 000	Головной участник	В течение 2 месяцев
2	Передача дохода от целевого капитала образовательному учреждению	Фонд	-	-	Ежеквартально
3	Проведение конкурса и заключение государственных контрактов (с двумя научными организациями) на выполнение части научно-исследовательских работ по исследовательскому проекту ОУ	Головной участник, организатор проекта	-	-	В конце 2-го квартала 2010 г.
4	Начало работ по совместному исследовательскому проекту	Головной участник, участники (научные организации), организатор проекта	12% от дохода от целевого капитала	Головной участник, Фонд,	С 3-го квартала 2010 г.
5	Мониторинг и контроль реализации пилотного проекта	Организатор проекта	-	-	В течение всего срока
6	Подведение итогов реализации пилотного проекта	Организатор проекта, головной участник и участники	-	-	В декабре 2010 г.

\*- данные расходы указаны для справки как ориентировочная рыночная стоимость аналогичных услуг, если ОУ будет реализовать механизм ЧГП самостоятельно

### **3.2 Реализация совместного исследовательского проекта: организационно-экономический механизм**

**Цель и задачи механизма ЧГП.** Основной целью реализации совместных исследовательских проектов является интеграция потенциала образовательного учреждения и частной организации-партнера в рамках совместного исследовательского

проекта. В зависимости от структуры организации конкретного исследовательского проекта могут различаться цели участников.

Для образовательного учреждения наиболее актуальным является привлечение финансовых ресурсов, основных средств (оборудования и др.), в некоторых случаях – научно-исследовательского кадрового потенциала предприятия, результатов интеллектуальной деятельности частного партнера.

Для частной организации-партнера основной целью является привлечение научно-исследовательского кадрового потенциала образовательного учреждения, использование результатов научных разработок учреждения профессионального образования в целях достижения практически значимого результата.

**Участники механизма ЧГП.** В качестве частной организации-партнера может выступать как коммерческая организация, так и некоммерческая негосударственная организация (в т. ч. научная организация). Со стороны образовательных учреждений в качестве участника могут выступать высшие образовательные учреждения, что связано с высоким уровнем развития научной деятельности в рамках вузов.

В классическом варианте образовательное учреждение предоставляет собственные разработки в научной области и кадровые ресурсы для реализации проекта, частный партнер – денежные средства либо имущество, необходимое для реализации конкретного научно-исследовательского проекта. На практике возможны различные модификации данных взаимоотношений: частный партнер может задействовать в реализации проекта собственные научно-исследовательские разработки, оборудование, а образовательное учреждение – предоставить кадровые и финансовые ресурсы.

**Схема реализации механизма ЧГП.** Государство в лице государственного или муниципального образовательного учреждения на основании соглашения о сотрудничестве, заключенного с частным партнером, осуществляет разработку научно-исследовательского проекта.

ОУ и частный партнер заключают соглашение о сотрудничестве, определяющее общие параметры и условия реализации совместного исследовательского проекта. После это проводится конкурс на выполнение работ (услуг) в соответствии с требованиями Федерального закона №94-ФЗ от 21.07.2005 г. «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд», так как ОУ является бюджетным учреждением.

По результатам конкурса ОУ и научные организации заключают государственные контракты на выполнение работ (оказание услуг) по совместному исследовательскому проекту. ОУ осуществляет финансирование выполнения работ научных организаций, а также выполняет свою часть исследовательского проекта. Научные организации предоставляют доступ к уникальному оборудованию, необходимому для реализации проекта, а также выполняют свою часть работ согласно условиям государственного контракта (Рисунок 5).

Условиями государственных контрактов на выполнение работ должно быть определено, что исключительные права на результаты работ принадлежат заказчику (ОУ), а исполнитель вправе использовать результаты работ для собственных нужд на условиях безвозмездной простой (неисключительной) лицензии в течение всего срока действия патента. Данное разделение прав на результаты работ позволит снизить затраты на финансирование услуг научных организаций.

В случае успешного выполнения работ по проекту и получения патентоспособного результата работ ОУ осуществляет государственную регистрацию исключительных прав на результаты работ и получает патент. После получения патента ОУ и научные организации самостоятельно используют результаты работ по проекту.



### Рисунок 5 – Схема реализации механизма совместного исследовательского проекта

**Организационная структура управления механизмом ЧГП в ОУ.** Данный механизм функционирует в рамках действующего управления образовательного учреждения и частной организации-партнера.

**Распределение полномочий и обязанностей между участниками механизма ЧГП.** Распределение полномочий и обязанностей между участниками механизма представлено в таблице (Таблица 5).

**Таблица 5 Порядок распределения полномочий и обязанностей между участниками механизма**

Вариант	Основные полномочия и обязанности партнеров	
	Образовательное учреждение	Частная организация-партнер
Научно-исследовательский проект реализуется в рамках действующей структуры образовательного учреждения в виде увеличения объема работы одного из структурных подразделений	Организует и проводит реализацию научно-исследовательского проекта с выделением необходимых для этого ресурсов и использованием ресурсов, дополнительно выделяемых частной организацией-партнером	Выделяет образовательному учреждению-партнеру ресурсы, необходимые для реализации научно-исследовательского проекта

### Ресурсное обеспечение работы механизма

Ресурсное обеспечение реализации совместного научно-исследовательского проекта представлено в таблице (Таблица 6).

**Таблица 6 Возможности и особенности использования ресурсов партнеров при реализации совместного исследовательского проекта**

Вариант создания	Источник ресурсов	Вид ресурсов	Особенности передачи
Научно-исследовательский проект реализуется в рамках действующей структуры образовательного учреждения в виде увеличения объема работы одного из структурных	Образовательное учреждение	Материальные	Особенностей нет, поскольку передача осуществляется в рамках одной организации
		Нематериальные	Особенностей нет, поскольку передача осуществляется в рамках одной организации
		Финансовые	При наличии свободных средств или сметных назначений на проведение мероприятия
		Человеческие	В рамках исполнения служебных обязанностей

Вариант создания	Источник ресурсов	Вид ресурсов	Особенности передачи
подразделений	Частная организация-партнер	Материальные	Нет
		Нематериальные	Нет
		Финансовые	Нет
		Человеческие	С согласия работников по договору; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей

### **Организация планирования, мониторинга и оперативного управления**

Планирование совместной деятельности осуществляется в порядке, принятом в образовательном учреждении.

## ***4 Особенности реализации проекта для учреждений ВПО***

### **4.1 Роль, статус организации в проекте**

В реализации механизмов ЧГП учреждению ВПО принадлежит ведущее место. Вуз выступает и активным инициатором, и одним из необходимых участников осуществления ЧГП. Сосредотачивая в своих рамках кадровый научный и образовательный потенциал, вуз представляет собой базу, на основе которой происходит построение основного количества доступных для реализации в рамках действующего законодательства механизмов ЧГП.

К компетенции вуза часто относится деятельность по организации эффективного функционирования механизма ЧГП, инициации его осуществления, поиск частных партнеров – коммерческих и некоммерческих организаций, иных образовательных учреждений и координация их совместной деятельности.

Вместе с тем вузы часто выступают основой для построения исходной ресурсной базой механизма ЧГП, реже – рядовыми участниками ЧГП. При этом основными факторами, характеризующими ресурсную обеспеченность вуза, оказывающими влияние на роль вуза в реализации конкретного пилотного проекта, могут быть следующие:

- Степень развития материально-технической базы вуза

В зависимости от характера проекта ЧГП могут быть предъявлены требования к материально-техническому обеспечению его осуществления. Так, при создании лабораторий на базе вуза, осуществлении совместных с коммерческими структурами в

рамках соинвестирования, создании технопарков на базе вузов одним из необходимых или благоприятных условий участия вуза в проекте может быть наличие данного имущества.

- Научно-педагогический потенциал вуза

Кадровый потенциал вуза (наличие научно-педагогических кадров, возможностей мобилизации квалифицированных сотрудников научно-исследовательских подразделений учебного заведения, привлечения для осуществления проектов студентов, аспирантов, иных учащихся вуза) является уникальным вкладом в реализацию совместного проекта. Кроме того, в случаях реализации издательских проектов на базе вуза, проведения совместных образовательных проектов (конференций, круглых столов, семинаров и т.д.) необходимо наличие результатов осуществленных научных исследований в рамках учебного заведения, признанного статуса высшего учебного заведения как ведущей научно-исследовательской площадки.

- Наличие организационно-административных ресурсов вуза

В зависимости от организаторских способностей вуза (наличие юридической службы, сотрудников (структурного подразделения), осуществляющих организационную работу и т.д.) может быть увеличена или уменьшена его роль в реализации проекта.

В целом, возможности по реализации проектов ЧГП с участием вуза во многом определяются его организационно-правовой формой. В частности, для негосударственных вузов, на порядок проще решаются вопросы с реализацией институциональных форм ЧГП, созданием совместных юридических лиц под коммерческие проекты с последующим распределением прибыли.

В данной организационно-правовой форме могут также успешно действовать договора гражданско-правового характера (контрактные формы ЧГП), объединенные общей направленностью долгосрочного взаимодействия участников в рамках ЧГП (например, создание совместной научной лаборатории, участие преподавателей в корпоративных образовательных программах и т.д.

Для государственных вузов в форме бюджетного учреждения, использование имущественного комплекса содержит организационные и правовые барьеры (прежде всего - согласие собственника на использование имущества), равно как и отвлечение иных ресурсов, составляющих комплекс бюджетного учреждения на коммерческие цели.

Как правило, учреждения высшего профессионального образования в создание ЧГП «вносят» не финансовые, а научные и образовательные ресурсы (научно-педагогические



кадры, исследовательские наработки и достижения, репутация вуза в научном и образовательном сообществе, материально-техническая база исследовательского процесса и т.д.).

#### **4.2 Затраты в проекте, выгоды и риски для организации**

В случае осуществления выбранного механизма создания эдаумент-фонда ВПО, как правило, является реципиентом привлеченных в результате реализации проекта денежных средств. Затраты вуза будут включать в себя расходы на оплату услуг управляющей компании, подготовку юридической документации по проекту, на разработку и проведение маркетинговой компании по привлечению средств инвесторов в фонд и т.д. в зависимости от распределения полномочий по реализации проекта.

Выгоды учреждения ВПО от реализации проекта будут иметь четко выраженный финансовый характер. Финансовые средства, полученные в качестве дохода образовательным учреждением, будут направляться на общие цели развития образовательного учреждения: текущие расходы, финансирование закупки оборудования и иные цели, отраженные в условиях использования дохода от сформированного целевого капитала. Появление дополнительного источника финансового обеспечения вуза создаст условия для повышения его статуса, росту возможностей для привлечения (удержания) профессиональных научно-педагогических кадров, росту материально-технического и финансового обеспечения осуществления научной деятельности и т.д.

Специфическим риском данного механизма для образовательного учреждения ВПО является возможность снижения в первые годы объемов финансирования, поступающих от текущих благотворителей. Доходы от использования фонда целевого капитала могут быть значительно ниже текущих пожертвований, расходуемых сразу по поступлении. Кроме того, доход, получаемый от управления целевым капиталом, будет в значительной мере определяться эффективностью деятельности управляющей компании и состоянием фондового рынка.