

**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 коммерческих  
организаций, создающих образовательные подразделения, способные  
оказывать поддержку в обучении персонала государственных учреждений, в  
ходе осуществления подготовки и осуществления комплексного пилотного  
проекта ЧГП в области построения диверсифицированной системы программ  
непрерывного профессионального образования с участием коммерческих и  
негосударственных некоммерческих организаций различных направлений  
экономической деятельности**

**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 профессионального образования**

1.1 Понятие частно-государственного партнерства, направления и механизмы реализации ЧГП

1.2 Классификация различных (возможных) направлений (форм) частно-государственного партнерства в сфере образования

1.3 Цели развития ЧГП и ресурсы, определяющие его деятельность

### **2 Специфика пилотного проекта ЧГП в области построения диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования с участием коммерческих и негосударственных некоммерческих организаций различных направлений экономической деятельности (не менее 3 коммерческих и не менее 2 негосударственных некоммерческих организаций)**

2.1 Содержание пилотного проекта

2.2 Обоснование выбора комплекса механизмов ЧГП

2.3 Этапы реализации комплекса механизмов, принципы финансирования и целевые индикаторы реализации пилотного проекта в рамках данного механизма

2.4 Целевые индикаторы реализации пилотного проекта

2.5 Статус и функции участников реализации комплекса механизмов ЧГП

2.6 Оценка возможных последствий и рисков от реализации выбранного комплекса механизмов

### **3 Организационно-экономические механизмы развития ЧГП в области построения диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования с участием коммерческих и негосударственных некоммерческих организаций различных направлений экономической деятельности (не менее 3 коммерческих и не менее 2 негосударственных некоммерческих организаций)**

3.1 Создание диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования с участием государственных и негосударственных образовательных учреждений, а также частных партнеров: организационно-экономический механизм

3.2 Реализация совместных образовательных проектов в форме совместных конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов

3.3 Проекты в области издательской деятельности

### **4 Особенности реализации пилотного проекта для коммерческих организаций, создающих образовательные подразделения, способные оказывать поддержку в обучении персонала государственных учреждений**

4.1 Роль и статус организации в проекте

4.2 Затраты в проекте, выгоды и риски для организации

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

## **1.1 Понятие частно-государственного партнерства, направления и механизмы реализации ЧГП**

Традиционно (изначально) под ЧГП подразумевалось сотрудничество на контрактной основе между органами государственными власти и местного самоуправления, с одной стороны, и частным бизнесом - с другой, для производства и предоставления частными компаниями отдельных общественных услуг.

В последние годы понятие частно-государственного партнерства было значительно расширено: под ЧГП понимается не только контрактование частного бизнеса для производства и предоставления общественных услуг, что ранее было делом государством, но и институциональное оформление партнерских отношений государства и бизнеса (более широко – негосударственных структур) в достижении общественно значимых целей.

Таким образом, под ЧГП понимается:

- контрактование государством (местным самоуправлением) частных компаний для оказания различных общественных услуг, в том числе в сфере образования;
- различные формы сотрудничества государства и бизнеса (негосударственных, частных структур) при решении общественно значимых задач.

## **1.2 Классификация различных (возможных) направлений (форм) частно-государственного партнерства в сфере образования**

В сфере профессионального образования различные направления (формы) частно-государственного партнерства могут быть классифицированы следующим образом (табл. 1 – 4).

**Таблица 1 – Характеристика направлений ЧГП в области управления имуществом и возможности их реализации для различных участников сферы ПО**

Направления ЧГП	Возможность вступления в ЧГП для учреждений ПО различных типов		Роль учредителя ОУ при вступлении ОУ в ЧГП
	БУ	АУ	Учредитель ОУ
<b><i>1. Передача имущества ОУ в управление/сдача в аренду</i></b>			

1.1. Доверительное управление имуществом вуза	-	- относительно имущества учредителя	-
		+ относительно имущества, не являющегося имуществом учредителя или приобретенного за счет его средств	
1.2. Передача имущества государственного или муниципального ОУ для управления	-	-	-
1.3. Сдача объектов имущества в аренду	+ с согласия учредителя	+ с согласия учредителя относительно его имущества	+
1.4. Совместное использование имущества	+	+	+
<b><i>2. Строительство и реконструкция объектов недвижимого имущества ОУ</i></b>			
2.1. Реконструкция зданий (сооружений) ОУ	+ с согласия учредителя	+ с согласия учредителя относительно его имущества	+
		+ самостоятельно относительно имущества, не являющегося имуществом учредителя или приобретенного за счет его средств	
2.2. Строительство (реконструкция) объектов недвижимого имущества ОУ	-	-	+
2.3. Строительство зданий (сооружений) для ОУ	-	-	+
<b><i>3. Реализация партнерских проектов</i></b>			

3.1. Соинвестирование в целях осуществления партнерских проектов без цели извлечения прибыли	+	+	+
		с согласия собственника	
		+	
		самостоятельно действует относительно имущества, не являющегося имуществом учредителя или приобретенного за счет его средств	
<b>4. Участие в создании юридических лиц</b>			
4.1. Создание коммерческой организации	-	+	+
		вхождение в уставной капитал третьих лиц с согласия учредителя	
4.2. Создание некоммерческой организации	-	+	+
		вхождение в уставной капитал третьих лиц с согласия учредителя	

2) Управление содержательным компонентом профессионального образования:

**Таблица 2 – Характеристика направлений ЧГП в области управления содержательным компонентом образования и возможности их реализации для различных участников сферы ПО**

Направление ЧГП	Возможность создания для различных участников сферы ПО		Роль учредителя ОУ при вступлении ОУ в ЧГП
	БУ	АУ	Учредитель ОУ

1.1. Участие в разработке образовательных и квалификационных стандартов	-	-	+
1.2. Совместные образовательные проекты (в форме совместных конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов)	+	+	-
1.3. Участие преподавателей учебных заведений ПО в корпоративных образовательных программах	+	+	-
1.4. Заказы на подготовку специалистов	+	+	+
1.5. Целевая контрактная подготовка			
1.6. Проекты в области издания учебной литературы	+	+	+ -
1.7. Создание образовательных центров или иных корпоративных институтов, направленных на осуществление программ в области подготовки или переподготовки собственных, а также сторонних кадров;	+	+	+

### 3) Экономическая поддержка образования

**Таблица 3 – Характеристика направлений ЧГП в области экономической поддержки ОУ и возможности их реализации для различных участников сферы ПО**

Направление ЧГП	Возможность создания для различных участников сферы ПО		Роль учредителя ОУ при вступлении ОУ в ЧГП
	БУ	АУ	Учредитель ОУ
1.1. Передача частной компанией имущества, поддержка и модернизация образовательной инфраструктуры в рамках согласованных с компанией	+	+	+

проектов			
1.2. Образовательное кредитование	+	+	-
1.3. Негосударственное пенсионное обеспечение работников образовательных организаций	+	+	-
1.4. Стипендиальная и грантовая поддержка студентов и преподавателей	+	+	-
1.5. Создание фонда целевого капитала (эндаумент-фонда)	+	+	-
1.6. Целевые пожертвования, благотворительные взносы на деятельность ОУ, Проведение благотворительных лотерей и аукционов	+	+	-

4) Научно-исследовательская и научно-практическая деятельность:

**Таблица 4 – Характеристика направлений ЧГП в области научно-исследовательской и научно-практической деятельности и возможности их реализации для различных участников сферы ПО**

Направление ЧГП	Возможность создания для различных участников сферы ПО		Роль учредителя ОУ при вступлении ОУ в ЧГП
	БУ	АУ	Учредитель ОУ
1.1. Совместные исследовательские проекты	+	+	+
1.2. Создание научно-исследовательских, технологических центров	-  (+, если центр создается в рамках БУ)	+	+

1.3. Заказ на проведение научных исследований и (или) опытно-конструкторских разработок	+	+	+ -
---	---	---	-----

Организационно-экономические механизмы ЧГП в сфере образования обеспечивают создание (формирование), реализацию и развитие частно-государственного партнерства в образовательной сфере. Это означает, что организационно-экономические механизмы ЧГП стимулируют создание указанных партнерств, а также обеспечивают их институционализацию и развитие.

При этом следует учитывать, что механизмы создания ЧГП и их институционализации при выполнении одних и тех же функций могут быть различными. Рассмотрим следующий пример.

*Пример 1. Варианты формирования частно-государственного партнерства при реализации научно-исследовательских или консультационных проектов*

Государство проводит конкурс на выполнение научно-исследовательского (или консультационного) проекта.

Вариант 1. Создается консорциум в составе государственного ОУ и частной организации (негосударственного ОУ, консультационной фирмы, АНО, ОАО и т.п.), который выигрывает указанный проект.

Вариант 2. Государственный вуз выигрывает конкурс и после подписания государственного контракта в свою очередь проводит конкурс, который выигрывает частная организации;

Вариант 3. Частная организации выигрывает конкурс и после подписания государственного контракта привлекает к реализации проекта государственный вуз.

Вариант 4. Государственный вуз выигрывает конкурс и после подписания государственного контракта частная организации заключает с ним договор на софинансирование реализации данного проекта.

Формально во всех случаях возникает частно-государственное партнерство государственного ОУ и частной организации. Содержательно же организационно-экономические механизмы формирования ЧГП были разными.

В Варианте 1 до вхождения в конкурс государственный вуз и частная организация договорились о распределении работ и их взаимодействии в процессе реализации проекта. В Варианте 2 выигравший конкурс государственный вуз определяет условия в рамках проводимого уже им конкурса вхождения в проект частной организации, в том числе стоимости работ, которые будет проводить эта организация. В свою очередь, частная организация может снизить стоимость работ, чтобы выиграть конкурс. В результате распределение работ и средств между участниками ЧГП может оказаться другим по сравнению с Вариантом 1.

Вариант 3 наиболее близок к традиционному контрактному пониманию ЧГП, когда органы государственной (муниципальной) власти по договору передают частным структурам выполнение определенных работ и (или) услуг. Вместе с тем в Варианте 3 распределение работ (и (или) услуг) и средств между частной организацией и государственным вузом может быть близко к Варианту 1, поскольку частная организация самостоятельно выбирает себе в партнеры государственный вуз. Однако даже в этом случае могут происходить изменения в распределении как работ (услуг), так и средств.

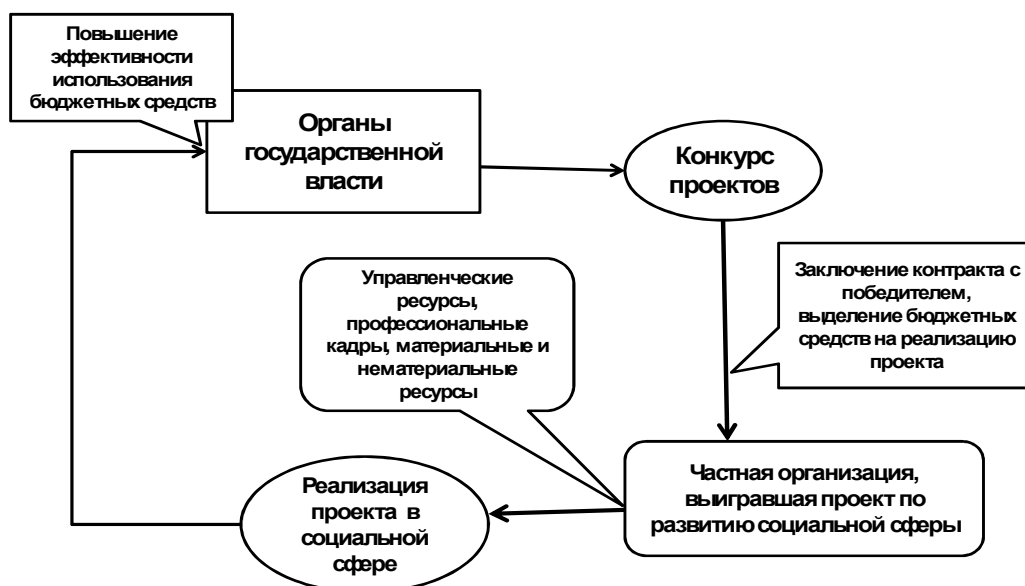


Вариант 4 – это вариант партнерства, который формируется на иных основаниях по сравнению с Вариантами 1-3. Частная организация входит в проект без конкурса (в отличие от Варианта 2) и вносит в проект дополнительные финансовые средства. Вместе с тем она получает возможность влиять на реализацию проекта и доступ к кадровым и материальным ресурсам государственного ОУ, задействованным в данном проекте.

### **1.3 Цели развития ЧГП и ресурсы, определяющие его деятельность**

В качестве цели создания ЧГП в социальной сфере (в системе образования) обычно рассматривают привлечение в нее дополнительных финансовых средств из частных источников. В этом случае только Вариант 4 из рассмотренного выше примера представляет собой частно-государственное партнерство, а Варианты 1-3 таковыми не являются. Однако при таком подходе нельзя отнести к частно-государственному партнерству и такие меры как привлечение работодателей к разработке образовательных программ профессионального образования, их участие в аттестации выпускников учебных заведений ПО, предоставление на безденежной основе мест для практики и т.д. Между тем, все эти мероприятия рассматриваются как ЧГП. В силу сказанного представляется, что цель частно-государственного партнерства со стороны государства следует формулировать более широко, как наращивание совместных (государственных и частных) ресурсов для реализации определенных видов деятельности в социальной сфере, и в частности, в системе образования.

Традиционный подход к ЧГП, когда государство на контрактной основе привлекает бизнес (негосударственные структуры) к выполнению работ (услуг) в социальной сфере, связан с тем, что, передавая бизнесу финансовые средства, государство привлекает к решению социальных задач его управленческие, кадровые и материальные ресурсы (Рисунок 1).



**Рисунок 1 – Традиционная схема ЧГП в социальной сфере**

В результате использования ЧГП органы государственной власти повышают эффективность использования бюджетных средств за счет привлечения к реализации проекта управленческих ресурсов, профессиональных кадров, материальных и нематериальных ресурсов бизнеса (негосударственных структур). Особенно эффективна данная схема в случае, если органы государственной власти не имеют аналогичных бизнесу (негосударственным структурам) организаций, которые могли бы выполнить проект, а их создание потребовало бы значительного времени и ресурсов. Таким образом, эффект который получает государство от ЧГП состоит в:

- экономии государственных средств, в том числе бюджетных средств;
- экономии времени реализации проекта;
- привлечении к реализации проекта дополнительных ресурсов (управленческих, профессиональных, материально-технических, финансовых);
- повышении качества реализации проекта.

Соответственно государство, привлекая бизнес (негосударственные структуры) к реализации социальных проектов, многократно увеличивает свои возможности (прежде всего, в области управленческих и профессиональных кадров) и минимизирует время решения поставленных задач.

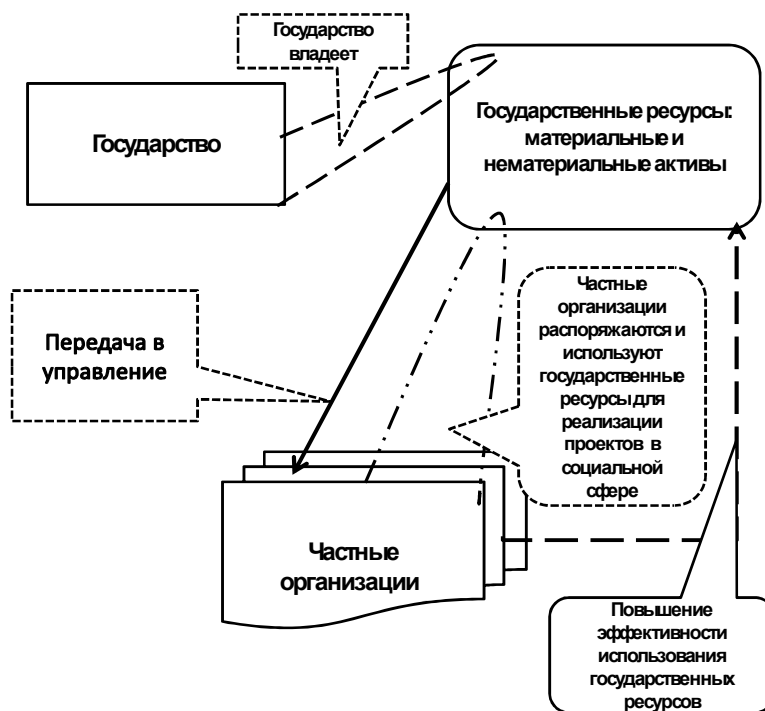
Организационно-экономическим механизмом в традиционной схеме ЧГП является выделение бюджетных средств на реализацию различных проектов в социальной сфере на

конкурсной основе (в некоторых случаях выбирается единственный поставщик работ и (или) услуг), что обеспечивает выбор наилучшего частного партнера и закрепление (оформление) взаимодействия с ним в рамках государственного контракта.

Из указанных в таблицах 1 – 4 направлений ЧПП в сфере образования к традиционной схеме с использованием конкурса (тендера, аукциона) и закреплением (оформлением) ЧПП в виде государственного контракта относятся:

- Реконструкция и ремонт зданий (сооружений) государственных (муниципальных) образовательных учреждений;
- Строительство недвижимого имущества государственных (муниципальных) образовательных учреждений;
- Обслуживание государственных (муниципальных) образовательных учреждений:
  - поставка мебели и оборудования;
  - ремонт мебели и оборудования;
  - обслуживание оборудования;
  - уборка помещений;
  - организация питания учащихся и преподавателей и т.п.;
- Реализация научно-исследовательских проектов и опытно-конструкторских работ;
- Реализация консультационных услуг.

Государство (муниципальные образования) могут на определенных условиях передавать в управление частному сектору собственные ресурсы (материальные и (или) нематериальные). В этом случае ведущей целью государства в ЧПП является привлечение управленческого ресурса, способного повысить эффективность использования тех ресурсов, которыми оно располагает (Рисунок 2).



**Рисунок 2 – Повышение эффективности использования государственных ресурсов за счет их передачи в управление бизнесу на контрактной основе**

Организационно-экономическим механизмом реализации ЧГП при передаче государственных ресурсов в управление частным организациям также являются конкурсные процедуры отбора частного партнера с последующим заключением государственного контракта, на основе которых должны осуществляться:

- передача материальных активов (имущества) в доверительное управление частным организациям;<sup>1</sup>
- сдача помещений (имущества) в аренду частным организациям.

При переходе к расширительной трактовке ЧГП, когда субъектом ЧГП выступает не государство (местное самоуправление), а государственное (муниципальное) учреждение, спектр организационно-экономических механизмов частно-государственного партнерства расширяется, обеспечивая разнообразие вовлекаемых в деятельность ЧГП ресурсов и их комбинаций.

С одной стороны, сохраняется и в полной мере продолжает действовать такой способ выбора частного партнера государственного учреждения как конкурс (тендер, аукцион) с закреплением (оформлением) партнерства в рамках договора<sup>2</sup>. В этом случае

<sup>1</sup> Данный механизм возможен для автономных учреждений при внесении изменений в действующее законодательство – подробнее см. в Приложении Б.

<sup>2</sup> Конкретное содержание данного договора является предметом разработки нормативно-правовых механизмов ЧГП.

государственное учреждение фактически замещает в схеме органы государственной (муниципальной) власти. Оно либо проводит конкурсы (тендеры, аукционы), частично передавая полученные им от государства бюджетные средства частной организации – победителю этого конкурса (тендера, аукциона), либо передает частным партнерам в управление свое имущество на определенных условиях. Проведение конкурса (тендера, аукциона) является свидетельством того, что само государственное учреждение не обладает необходимыми ресурсами для выполнения требуемых работ (услуг) (по количеству или качеству). При передаче материальных (или нематериальных) активов в управление частной организации со стороны государственного учреждения также происходит дублирование более общей схемы.

С другой стороны, появляются новые организационно-экономические механизмы, которые оформляют деятельность такого ЧПП – партнерства государственного учреждения и частной организации (коммерческой и/или негосударственной некоммерческой).

В традиционной схеме ЧПП частный партнер стремится реализовать свои цели, но в указанном случае это действие является пассивным: если частная организация может реализовать свои цели в рамках объявленного конкурса, то подает заявку на участие в нем, в противном случае отказывается от него. Все основные параметры взаимодействия определяет государство как партнер, который объявляет конкурс (тендер, аукцион). Только если на конкурс не подано ни одной заявки, государство может поменять (меняет) условия взаимодействия с частным партнером.

В случае, когда государство или государственное учреждение проводят конкурсы на выполнение работ (оказание услуг, закупку товаров) основным мотивом участия в конкурсе для частной организации является получение финансовой (материальной) выгоды, хотя в некоторых случаях (например, при строительстве объектов Сочинской олимпиады) – это могут быть также репутационные и пиаровские выгоды.

Следует отметить, что на уровне партнерства государственного учреждения и частной организации может реализовываться и обратная традиционной схеме: конкурс (тендер, аукцион) по проектам объявляет частная организация, а государственное учреждение в нем участвует. В этом случае с государственным учреждением – победителем конкурса заключается договор, а цель и условия партнерства задает частная организация.

Государственное учреждение лишь выбирает, соответствует ли целям его деятельности (целям государства) участие в данных конкурсных процедурах.

Вступая в партнерство с государственным учреждением вне рамок конкурса, частная организация может решать более широкий круг задач.

К их числу относятся:

- реализация совместных проектов (для частной организации это привлечение дополнительных ресурсов, которыми она не располагает, но которыми обладает государственное учреждение);
- софинансирование некоторых направлений деятельности государственного учреждения, которые представляют для частной организации интерес, в том числе возможно софинансирование некоторых проектов, выигранных государственным учреждением по конкурсу;
- осуществление благотворительной деятельности по отношению к государственному учреждению в денежной и (или) натуральной формах, в том числе:
  - создание фондов целевого капитала;
  - создание благотворительных фондов;
  - пожертвования на определенные цели;
  - пожертвования, которыми государственное учреждение может распоряжаться самостоятельно;
  - передача государственному учреждению в дар различного движимого имущества (оборудования, средств транспорта, средств связи и т.п.);
  - передача государственному учреждению в дар недвижимого имущества для использования его в строго определенных целях;
  - передача государственному учреждению в долгосрочную бесплатную аренду недвижимого имущества на определенных условиях;
  - организация практики или стажировок на базе частной организации;
  - выплата денежных поощрений, грантов, стипендий.

Во всех указанных случаях организационно-экономическими механизмами ЧГП являются различные договора гражданско-правового характера.

Особенностью ЧГП на уровне государственного учреждения и частной организации является то, что - при неконкурсной организации ЧГП - в него могут входить несколько

государственных и частных партнеров, реализующих в его рамках как разные, так и однотипные функции<sup>3</sup>.

Еще одной отличительной чертой ЧГП в социальной сфере и, в особенности, в сфере образования, является привлечение частных организаций к определению качества предоставляемой услуги. В высшем образовании это выражается в том, что представителей работодателей (как государственных, так и частных) должны привлекать к обсуждению содержания образовательных стандартов профессионального образования, а также к аттестации выпускников учебных заведений ПО.

В разработке (или обсуждении) проектов образовательных стандартов ПО возникают следующие варианты участия частного сектора:

- частные организации, выиграв соответствующий проект по конкурсу, разрабатывают проекты образовательных стандартов в рамках реализации указанного проекта. Это стандартная схема ЧГП, не имеющая никаких особенностей в плане организационно-экономического механизма;
- представители различных объединений и ассоциаций работодателей делегируются для участия в комиссиях, курирующих разработку проектов образовательных стандартов. Такой механизм деятельности является не организационно-экономическим, а политико-административным.

Участие представителей работодателей в аттестации выпускников учебных заведений профессионального образования, как правило, не носит институционального характера: в государственные аттестационные комиссии вводится авторитетное независимое лицо, что считается достаточным для объективной оценки знаний (компетенций) выпускников. Однако участие данного представителя в комиссии часто бывает формальным и существенно не влияет на результаты итоговой аттестации.

Остальные направления ЧГП по содержанию образования (см. табл. 2) оформляются договорами разной природы, как и иные совместные проекты государственного учреждения (ОУ) и частной организации (частного партнера).

Спецификой можно считать только ЧГП, обеспечивающее целевую контрактную подготовку, поскольку в этом случае заключается трехсторонний договор, который

---

<sup>3</sup> До последнего времени в конкурсе на реализацию проектов по государственному заказу, например, в рамках ФЦПРО, могли участвовать консорциумы (учреждений и частных организаций). Но для заказчика партнером выступал только тот член консорциума, от имени которого подавалась заявка, и с кем, в случае победы заключался государственный контракт.

включает вуз, студента и работодателя. В данном случае работодатель финансирует получение студентом - участником целевой контрактной подготовки – определенных (дополнительных) профессиональных компетенций, а также выплачивает ему стипендию и оплачивает, в случае необходимости, проживание в общежитии. Вуз обеспечивает предоставление студенту дополнительных курсов, индивидуализацию его образовательной программы, а студент, в свою очередь, принимает на себя обязательство отработать не менее трех лет у данного работодателя. Вместе с тем этот трехсторонний договор дает определенные преференции студенту и вузу, но практически не защищает интересы работодателя. В связи с этим целевая контрактная подготовка не получила широкого распространения в российском высшем образовании.

Таким образом, имеем следующие способы организации механизмов ЧГП:

- Конкурс (тендер, аукцион), проводимый органами государственной (муниципальной) власти, с последующим заключением государственного (муниципального) контракта с победителем;
- Конкурс (тендер, аукцион), проводимый государственным учреждением, с последующим заключением договора с победителем;
- Конкурс (тендер, аукцион), проводимый частной организацией (коммерческой или негосударственной некоммерческой), с последующим заключением договора с победителем;
- Договора между государственным учреждением (государственными учреждениями) и частной организацией (частными организациями) различной природы.

Соответственно, основной вопрос заключается в особенностях как проводимых конкурсов и заключаемых договоров, так и в специфике их предмета и содержания. Следует отметить, что специфика ЧГП до известной степени определяется и уровнем профессионального образования, к которому относится образовательное учреждение.



## ***2 Специфика пилотного проекта ЧГП в области построения диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования с участием коммерческих и негосударственных некоммерческих организаций различных направлений экономической деятельности (не менее 3 коммерческих и не менее 2 негосударственных некоммерческих организаций)***

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

**Основной целью** реализации пилотного проекта является создание пилотной площадки для эффективной отработки процесса построения диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования на основе взаимодействия государственных и негосударственных образовательных учреждений разных уровней профессионального образования, а также коммерческих и некоммерческих организаций.

В реализации пилотного проекта примут участие:

- государственное учреждение дополнительного профессионального образования, осуществляющее комплексное повышение квалификации и переподготовку специалистов в области управления системой образования;
- не менее 3 коммерческих организаций;
- не менее 2 негосударственных некоммерческих организаций.

Для отработки в пилотном проекте механизмов ЧГП при диверсификации программ непрерывного профессионального образования к его реализации будут привлечены государственные и негосударственные образовательные учреждения среднего и высшего профессионального образования:

- не менее 1 государственного вуза;
- не менее 1 государственного учебного заведения среднего профессионального образования;
- не менее 1 негосударственного вуза.

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

Головной участник пилотного проекта - государственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (далее – ГОУ ДПО) должно обладать:

- быть информационно открытым;

- обладать определенной степенью управленческой самостоятельности (наличие обособленных подразделений, выполняющих функции управления финансовыми потоками, прогнозирования и планирования финансовой деятельности, контроля).

Участники пилотного проекта - коммерческие организации (не менее 3) должны удовлетворять следующим требованиям:

правоспособности (наличие соответствующих лицензий (если требуется), гражданских прав на выполнение целей проекта).

Участники пилотного проекта - коммерческие организации (не менее 3) должны удовлетворять следующим требованиям:

- правоспособности (наличие соответствующих лицензий (если требуется), гражданских прав на выполнение целей проекта),

- информационной открытости,

- экономической устойчивости (отсутствие задолженности по налогам и сборам, иной просроченной кредиторской задолженности),

- юридической чистоты (отсутствие организации в реестре недобросовестных поставщиков, неприостановление деятельности организации, непроведение ликвидации организации, неучастие в судебных разбирательствах, неналожение санкций уполномоченных государственных органов и др.)

Требования к негосударственным некоммерческим организациям аналогичны требованиям к коммерческим организациям в части правоспособности, информационной открытости, экономической устойчивости, а также юридической чистоты.

## **2.3 Содержание пилотного проекта**

В рамках пилотного проекта предполагается реализация комплекса механизмов ЧГП путем создания пилотной площадки для построения диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования с участием коммерческих и негосударственных некоммерческих организаций различных направлений экономической деятельности.

Задачами реализации пилотного проекта являются:

- развитие на базе государственного образовательного учреждения ДПО диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального

- образования, обеспечивающих подготовку, повышение квалификации, переподготовку менеджеров высшего и среднего звена;
- разработка комплекса взаимоувязанных модульных образовательных программ подготовки, повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров высшего и среднего звена;
  - разработка учебных, учебно-методических материалов и учебно-методических комплексов, обеспечивающих реализацию диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования управленческих кадров высшего и среднего звена;
  - создание механизма для распространения опыта построения диверсифицированной системы программ непрерывного образования управленческих кадров высшего и среднего звена;
  - разработка и внедрение инновационных проектов и программ в области непрерывного профессионального образования управленческих кадров;
  - развитие взаимодействия с органами управления образованием, образовательными учреждениями, частными партнерами по программам и проектам развития непрерывного профессионального образования.

## **2.4 Обоснование выбора комплекса механизмов ЧГП**

Комплекс механизмов ЧГП, отрабатываемый в рамках пилотного проекта, представлен следующими механизмами:

- Создание диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования с участием государственных и негосударственных образовательных учреждений, а также частных партнеров;
- Совместные образовательные проекты в форме совместных конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов;
- Проекты в области издательской деятельности.

Выбор указанных механизмов основан на соответствии ряда параметров деятельности участников пилотного проекта следующим организационно-экономическим факторам, необходимым для реализации механизмов:

- 1) Государственное образовательное учреждение ДПО (далее – ГОУ ДПО) реализует разнообразные программы повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров.
- 2) В процессе реализации программ дополнительного профессионального образования ГОУ ДПО активно сотрудничает с государственными и негосударственными образовательными учреждениями среднего и высшего профессионального образования по вопросам подготовки, повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров, в том числе по разработке инновационных образовательных программ повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров высшего и среднего звена, учебных и учебно-методических материалов, а также их изданию.
- 3) Программы, реализуемые ГОУ ДПО, востребованы на рынке программ дополнительного (непрерывного) профессионального образования.
- 4) Уровень информационной открытости учреждения с точки зрения его взаимодействия с субъектами частного сектора, государственными структурами, другими образовательными учреждениями высокий, ГОУ ДПО имеет свой сайт в Интернете.
- 5) ГОУ ДПО проводит конференции, семинары, круглые столы, мастер-классы, активно привлекая к проводимым мероприятиям государственные и негосударственные образовательные учреждения среднего, высшего и дополнительного профессионального образования, коммерческие и негосударственные некоммерческие организации.
- 6) ГОУ ДПО активно сотрудничает с частными организациями по различным направлениям государственно-частного партнерства в сфере непрерывного профессионального образования: по разработке инновационных образовательных программ, по реализации научно-исследовательских проектов, по внедрению современных образовательных технологий, по распространению опыта развития программ дополнительного (непрерывного) профессионального образования, по изданию учебных и учебно-методических материалов.
- 7) ГОУ ДПО активно разрабатывает инновационные образовательные программы непрерывного профессионального образования, в том числе с участием частных партнеров и государственных структур, а также проводит мероприятия, направленные на обмен опытом и образовательными технологиями.

8) ГОУ ДПО обладает развитой образовательной и научно-исследовательской инфраструктурой, проводит значительный объем научных исследований, а также оказывает значительный объем консультативных услуг.

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

Планируемый срок реализации проекта составляет 1,5 года:

1 этап (5 месяцев) - создание механизма управления пилотным проектом;

2 этап (5 месяцев) – разработка участниками проекта:

- совместных модульных программ по подготовке, повышению квалификации и профессиональной переподготовке управленческих кадров высшего и среднего звена;
- разработка совместных издательских проектов, обеспечивающих подготовку, повышение квалификации и профессиональную переподготовку управленческих кадров, а также распространение опыта пилотного проекта;
- разработка совместных образовательных проектов в форме конференций, семинаров, круглых столов и мастер-классов по разворачиванию диверсифицированной системы программ непрерывного образования;

3 этап (8 месяцев) – реализация указанных механизмов ЧГП и подведение итогов пилотного проекта.

По каждому реализуемому в рамках пилотного проекта механизму ЧГП планируется свой объем финансирования, при этом распределение затрат различается в зависимости от механизма. Основной объем расходов несут организатор проекта/головной участник, коммерческие и негосударственные некоммерческие организации. Участники проекта - бюджетные образовательные учреждения и негосударственный вуз – являются главными бенефициарами пилотного проекта.

## 2.6 Целевые индикаторы реализации пилотного проекта

По итогам реализации проекта в рамках отработки механизмов ЧГП

*по механизму «Создание диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования с участием государственных и негосударственных образовательных учреждений, а также частных партнеров»:*

будет разработано до 5 модульных образовательных программ, к разработке и реализации которых будут привлечены все образовательные учреждения -участники проекта, по крайней мере две программы будут апробированы на 2 студенческих группах и 2 группах слушателей программ ДПО;

*по механизму «Совместные образовательные проекты в форме совместных конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов»:*

будут подготовлены и проведены 1 конференция, 1-2 семинара, 1 круглый стол и 1 мастер класс, число участников образовательных проектов составит 110-135, в том числе:

- число участников конференций - не менее 50;
- число участников семинаров – не менее 25-50;
- число участников круглого стола - не менее 15;
- число участников мастер-классов - не менее 20;

*по механизму «Проекты в области издательской деятельности»:*

будут подготовлены и изданы 1 учебник, 1-2 учебных и учебно-методических пособий, 1 справочник, общим тиражом 2600-3000 экземпляров.

## 2.7 Статус и функции участников реализации комплекса механизмов ЧГП

В табл. 5 представлено описание статуса и функций участников пилотного проекта.

**Таблица 5 – Статус и функции участников пилотного проекта**

<b>Участник</b>	<b>Статус (организатор проекта/головной участник/ участник)</b>	<b>Функции</b>
1. Государственное образовательное учреждение	Организатор проекта/ Головной участник	<ul style="list-style-type: none"><li>- Разработка концепции создания и реализации пилотного проекта (пилотной площадки)</li><li>- Подготовка предложений по системе управления пилотным проектом;</li><li>- Организация управления пилотным проектом;</li><li>- Организация и проведение рабочих совещаний по реализации пилотного проекта;</li><li>- Организация и проведение консультаций по</li></ul>

Участник	Статус (организатор проекта/головной участник/ участник)	Функции
		<p>реализации пилотного проекта;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведение переговоров с частными партнерами и заключение соглашений о сотрудничестве (совместной деятельности)</li> <li>- Организация создания и поддержания системы раскрытия информации о деятельности ЧПП;</li> <li>- Организация мониторинга реализации пилотного проекта (в рамках системы управления пилотным проектом)</li> <li>- Разработка концепции подготовки модульных образовательных программ в рамках построения диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования;</li> <li>- Разработка концепции подготовки совместных образовательных проектов в форме конференций, семинаров, круглых столов, мастер-классов;</li> <li>- Организация разработки концепции по реализации проектов в области издательской деятельности;</li> <li>- Участие в разработке концепции реализации проектов в области издательской деятельности (в части содержания издаваемых материалов, распространения изданий);</li> <li>- Участие в разработке модульных образовательных программ в рамках построения диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования;</li> <li>- Участие в разработке совместных образовательных проектов в форме конференций, семинаров, круглых столов, мастер-классов;</li> <li>- Участие в разработке проектов в области издательской деятельности (в части содержания издаваемых материалов, их распространения);</li> </ul>
<p>2. Образовательные учреждения высшего и среднего профессионального образования, в том числе негосударственные</p>	<p>Участники</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подписание соглашений о сотрудничестве (совместной деятельности) в рамках пилотного проекта;</li> <li>- Принятие предложений по системе управления пилотным проектом;</li> <li>- Участие в проведении рабочих совещаний по пилотному проекту;</li> <li>- Участие в разработке концепции подготовки модульных образовательных программ в рамках построения диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования;</li> <li>- Участие в разработке концепции подготовки совместных образовательных проектов в форме конференций, семинаров, круглых столов, мастер-классов (в части содержания проводимых</li> </ul>

Участник	Статус (организатор проекта/головной участник/ участник)	Функции
		<p>мероприятий);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Участие в разработке концепции подготовки проектов в области издательской деятельности (в части содержания издаваемых материалов);</li> <li>- Участие в разработке модульных образовательных программ в рамках построения диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования;</li> <li>- Участие в разработке совместных образовательных проектов в форме конференций, семинаров, круглых столов, мастер-классов (в части содержания проводимых мероприятий, состава участников, распространения результатов);</li> <li>- Участие в разработке проектов в области издательской деятельности (в части содержания издаваемых материалов).</li> </ul>
3. Коммерческие организации	Участники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подписание соглашений о сотрудничестве (совместной деятельности) в рамках пилотного проекта;</li> <li>- Принятие предложений по системе управления пилотным проектом;</li> <li>- Участие в проведении рабочих совещаний по пилотному проекту;</li> <li>- Участие в разработке концепции подготовки совместных образовательных проектов в форме конференций, семинаров, круглых столов, мастер-классов (в части организации мероприятий и их финансирования, содержания мероприятий, состава участников, рекламы, распространения результатов);</li> <li>- Разработка концепции подготовки проектов в области издательской деятельности;</li> <li>- Участие в разработке совместных образовательных проектов в форме конференций, семинаров, круглых столов, мастер-классов (в части организации мероприятий и их финансирования, содержания мероприятий, состава участников, рекламы, распространения результатов);</li> <li>- Организация разработки проектов в области издательской деятельности;</li> </ul>
Негосударственные некоммерческие организации (за исключением образовательных организаций)	Участники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подписание соглашений о сотрудничестве (совместной деятельности) в рамках пилотного проекта;</li> <li>- Принятие предложений по системе управления пилотным проектом;</li> <li>- Участие в проведении рабочих совещаний по пилотному проекту;</li> <li>- Участие в разработке концепции подготовки совместных образовательных проектов в форме</li> </ul>



Участник	Статус (организатор проекта/головной участник/ участник)	Функции
		<p>конференций, семинаров, круглых столов, мастер-классов (в части организации мероприятий и их финансирования, содержания мероприятий, состава участников, рекламы, распространения результатов);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Участие в разработке концепции подготовки проектов в области издательской деятельности (в части содержания проектов и их финансирования, распространения результатов);</li> <li>- Участие в разработке совместных образовательных проектов в форме конференций, семинаров, круглых столов, мастер-классов (в части организации мероприятий и их финансирования, содержания мероприятий, состава участников, рекламы, распространения результатов);</li> <li>- Участие в разработке проектов в области издательской деятельности (в части содержания проектов и их финансирования, распространения результатов).</li> </ul>

Реализация пилотного проекта будет осуществляться на основе заключения соглашений и гражданско-правовых договоров между его участниками.

## 2.8 Оценка возможных последствий и рисков от реализации выбранного комплекса механизмов

В табл. 6 представлены возможные последствия и основные риски реализации отобранных механизмов ЧГП в рамках пилотного проекта.

**Таблица 6 – Основные риски, связанные с реализацией в пилотном проекте отобранных механизмов ЧГП**

№ п/п	Риски	Описание рисков	Возможные сценарии реализации рисков при реализации проекта	Меры по предотвращению и нейтрализации рисков
1	Риск невыполнения финансовых обязательств по проекту	Риск, связанный с невыполнением и/или неполным или несвоевременным выполнением участником своих обязательств по финансированию проекта	Снижение эффективности выполнения своих обязательств другими участниками проекта в силу недостаточности ресурсов для его реализации. Невозможность реализации отдельных элементов или проекта в целом	Оценка кредитоспособности и деловой этики участника, оценка условий, при которых он не сможет выполнить свои обязательства. Формирование резервов
2	Риск невыполнения содержащихся	Риск, связанный с невыполнением участником (участниками) обязательств по	Снижение эффективности выполнения остальных работ, срыв сроков, возникновение дополнительных расходов, обусловленных необходимостью	Учет возможных срывов, формирование заделов

	обязательств по проекту	выполнению содержательных работ по проекту	срочного выполнения работ	
3	Риск, когда продукт не будет востребован рынком	Риск, связанный с тем, что разработанный продукт не пользуется спросом	Невозможность выполнения части договоров, заключенных участниками	Проведение маркетинговых исследований, оценка емкости рынка, улучшение рекламы
4	Риск низкого качества	Риск, связанный с низким качеством реализации проекта	Может привести к дискредитации идеи совместных проектов, к стремлению некоторых партнеров забрать вложенные средства	Ужесточение отбора партнеров, постоянный контроль результатов
5	Риск развития экономического кризиса	Риск, связанный с углублением экономического кризиса, когда согласованного объема средств может не хватить на реализацию проектов	Может привести к отказу от реализации части совместных проектов или к сворачиванию проекта в целом	Учет возможности развития экономического кризиса при формировании партнерства, формирование резерва средств
6	Риск развития кризиса	Риск, связанный с падением платежеспособного спроса на образовательные программы, особенно ДПО	Может привести к отказу части партнеров участвовать в проекте в силу невозможности погасить часть затрат за счет доходов от коммерческого использования части результатов проекта	Учет возможности развития экономического кризиса при формировании партнерства, формирование резерва средств
7	Нецелевое использование	Нецелевое использование средств образовательными учреждениями	Нецелевое использование средств → неэффективность ЧПП, невозможность достижения целей его создания, нарушение условий заключенных договоров	Контроль и мониторинг использования средств образовательными учреждениями со стороны других участников проекта
8	Неэффективное использование	Неэффективное использование средств образовательными учреждениями	Неэффективное использование части средств → неэффективность ЧПП, невозможность достижения целей его создания	Совершенствование системы управления пилотным проектом
9	Излишние расходы	Излишние расходы участников проекта	Необоснованное увеличение расходов одним или несколькими участниками проекта	Совершенствование системы управления пилотным проектом
10	Усиление коммерческой составляющей проекта	Стремление коммерческих организаций – участников проекта к увеличению дохода от коммерческого использования результатов проекта в ущерб другим целям	Искажение целей и задач пилотного проекта. Превалирование интересов одних участников над интересами других	Совершенствование системы управления пилотным проектом. Контроль и мониторинг соблюдения интересов всех участников проекта
11	Компенсация потерь за счет других составляющих проекта	Стремление покрыть возможные потери от одного из проектов за счет других	Искажение результатов проекта. Превалирование интересов одних участников над интересами других	Совершенствование системы управления финансовыми ресурсами пилотного проекта, повышение эффективности системы контроля и мониторинга за результатами всех проектов, реализуемых в рамках пилотного проекта
6	Установление приоритета	Снижение или отказ от проведения разработок и предоставления услуг,	Возникновение ситуации доминирования интересов некоторых частных партнеров при развертывании различных	Контроль и мониторинг соблюдения интересов всех участников партнерства, обеспечение соблюдения

коммерческих интересов в над интересами, имеющими ми обществе нное значение	значимых с точки зрения развития системы непрерывного профессионального образования.	направлений деятельности по пилотному проекту.	интересов заказчика со стороны организатора проекта. Совершенствование системы управления проектом.
---	--	--	---

***3 Организационно-экономические механизмы развития ЧПП в области построения диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования с участием коммерческих и негосударственных некоммерческих организаций различных направлений экономической деятельности (не менее 3 коммерческих и не менее 2 негосударственных некоммерческих организаций)***

**3.1 Создание диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования с участием государственных и негосударственных образовательных учреждений, а также частных партнеров: организационно-экономический механизм**

**Технологическая схема**

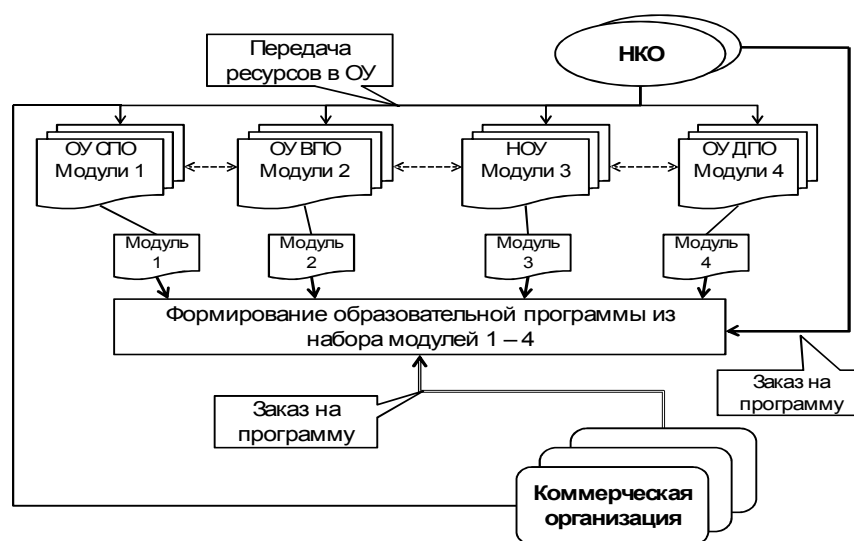
**Цели и задачи механизма.** Целью механизма ЧПП является обеспечение эффективного предоставления образовательных программ непрерывного профессионального образования за счет совместной разработки модулей каждой образовательной программы, технологической схемы ее реализации и сетевой организации образовательного процесса.

В качестве основной задачи данного механизма выступает интеграция кадровых и материальных ресурсов образовательных учреждений и их совмещение с финансовыми ресурсами, предоставляемыми коммерческими и негосударственными некоммерческими организациями.

**Участники механизма.** Участниками механизма могут выступать государственные (в отдельных случаях – муниципальные ОУ) и негосударственные образовательные учреждения НПО, СПО, ВПО и ДПО, а также коммерческие и негосударственные

некоммерческие организации. Таким образом, данный механизм ЧГП имеет сложную структуру и организацию, т.к. он выстраивается, с одной стороны, между государственными и негосударственными (частными) образовательными учреждениями как разработчиками и реализаторами модульной образовательной программы непрерывного профессионального образования (первый элемент частно-государственного партнерства), а с другой, в него входят коммерческие и негосударственные некоммерческие организации (второй элемент частно-государственного партнерства). В рамках механизма ЧГП коммерческие организации могут 1) выступать заказчиками образовательной программы для осуществления многоуровневой подготовки необходимых им кадров (выпускников учреждений НПО, СПО, ВПО) или для повышения квалификации и переподготовки своих сотрудников, 2) осуществлять финансирование разработки и реализации указанных программ, получая впоследствии определенный доход от их коммерческого использования. Негосударственные некоммерческие организации могут финансировать разработку и реализацию указанных программ как их заказчики или предоставлять гранты на выполнение указанных работ в рамках своей основной деятельности (поддерживая инициативы самих образовательных учреждений).

**Схема реализации механизма.** Субъект(ы) частного сектора заключает(ют) с образовательными учреждениями гражданско-правовой договор (договоры), в соответствии с которым осуществляется разработка модулей программы непрерывного профессионального образования и ее формирование на основе модулей. Схема взаимодействия партнеров в рамках данного механизма представлена на рисунке (рис. **Ошибка! Источник ссылки не найден.3**).



### **Рисунок 3 – Схема взаимодействия партнеров модульной при разработке программы непрерывного профессионального образования**

Возможен вариант, когда образовательные учреждения ищут под разработку модульной программы непрерывного профессионального образования гранты у фондов или у коммерческих организаций. Получение финансовой помощи (грантов, финансирование со стороны коммерческих организаций) оформляется гражданско-правовыми договорами.

Кроме того, частная организация может объявлять конкурс на разработку модульной программы непрерывного профессионального образования и ее реализацию на сетевой основе, а государственные и негосударственные образовательные учреждения образуют консорциум и выходят на конкурс. По результатам конкурса с победителем (с консорциумом) заключается соответствующий контракт.

**Правовая конструкция механизма.** Взаимодействие образовательных учреждений-партнеров и частных организаций-партнеров в рамках механизма основывается на заключении комплекса договоров, включая договора подряда, трудовые договора, договора возмездного оказания услуг и др. Механизм может также включать договора простого товарищества (договора о совместной деятельности).

**Организационно-экономические условия, необходимые для реализации механизма.** Основным фактором, определяющим возможность реализации механизма ЧПП, направленного на развитие диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования является наличие сферы совместных интересов в разработке модульных программ, а также в их реализации при подготовке, повышении квалификации и переподготовке кадров.

В рамках указанного фактора могут быть определены частные интересы, к числу которых относятся:

- осуществление в образовательных учреждениях подготовки специалистов профиля деятельности частной организации-партнера, работа в частной организации-партнере выпускников данного образовательного учреждения;
- высокий качественный уровень подготовки специалистов в каждом образовательном учреждении, широкий перечень дополнительных образовательных программ и услуг, представляющих интерес для частной организации-партнера;

- активное взаимодействие образовательных учреждений с частной организацией-партнером по повышению квалификации ее сотрудников, по их профессиональной переподготовке;
- сотрудничество образовательных учреждений с негосударственными некоммерческими организациями в области образовательных проектов и программ;
- наличие необходимого ресурсного и управленческого потенциала для реализации механизма партнерского взаимодействия.

**Варианты реализации.** Представленный механизм может быть реализован в следующих вариантах:

- частная(ые) организация(и) заказывает(ют) программу непрерывного профессионального образования, включающую несколько уровней образования (например, НПО, СПО, ДПО), образовательному учреждению, которое самостоятельно отбирает остальные, необходимые для разработки программы, образовательные учреждения;
- частная организация объявляет конкурс на разработку и реализацию программы непрерывного профессионального образования, которая включает несколько уровней образования, консорциум образовательных учреждений (государственных и негосударственных) участвует в конкурсе;
- образовательные учреждения образуют консорциум для разработки и реализации программы непрерывного профессионального образования, включающей несколько уровней образования, и привлекают финансирование под эту программу со стороны частных организаций;
- образовательные учреждения, образовав консорциум, за собственные средства разрабатывают программу непрерывного профессионального образования, включающую несколько уровней образования, и привлекают частную(ые) организацию(и) для финансовой поддержки ее реализации и коммерческого распространения некоторых ее модулей (особенно в сфере дополнительного профессионального образования).

Условия, при которых могут быть реализованы указанные варианты проведения мероприятия, а также требующие решения вопросы реализации этих вариантов представлены в таблице 7.

**Таблица 7 – Условия реализации различных вариантов создания диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования**

Вариант	Условия применения	Вопросы, требующие решения
Частная организация заказывает (финансирует) ОУ разработку и реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования, включающей несколько уровней образования; ОУ привлекает другие ОУ для выполнения заказа	Наличие в образовательном учреждении необходимых кадровых и материальных ресурсов для разработки и реализации одного или нескольких модулей программы; Возможность привлечь другие ОУ, имеющие необходимые кадры и материальные ресурсы для разработки остальных модулей	Определение частной организацией-партнером источника ресурсного обеспечения заказа (финансирования) деятельности ОУ: - затраты, относимые на производство; - прибыль после уплаты налогов. Для НКО – соответствие профилю деятельности организации
Частная организация проводит конкурс на разработку и реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования, включающей несколько уровней образования; образовательные учреждения образуют консорциум для участия в конкурсе	Наличие у образовательных учреждений необходимых кадровых и материальных ресурсов для организации консорциума для участия в конкурсе и выполнения заказа	Определение частной организацией-партнером источника ресурсного обеспечения: - затраты, относимые на производство; - прибыль после уплаты налогов. Для НКО – соответствие профилю деятельности организации
Образовательные учреждения образуют консорциум для разработки и реализации программы непрерывного профессионального образования, включающей несколько уровней образования, и привлекают финансирование под эту программу со стороны частных организаций	Наличие у образовательных учреждений необходимых кадровых и материальных ресурсов для организации консорциума Наличие потенциально заинтересованных в программе частных организаций	Определение частной организацией-партнером источника ресурсного обеспечения: - затраты, относимые на производство; - прибыль после уплаты налогов. Для НКО – соответствие профилю деятельности организации
Образовательные учреждения, образуют консорциум, за собственные средства разрабатывают программу непрерывного профессионального	Наличие у образовательных учреждений необходимых кадровых и материальных ресурсов для организации консорциума, а также собственных средств для разработки программы Наличие потенциально заинтересованных в программе	Определение частной организацией-партнером источника ресурсного обеспечения: - затраты, относимые на производство; - прибыль после уплаты налогов. Для НКО – соответствие профилю

Вариант	Условия применения	Вопросы, требующие решения
образования, включающую несколько уровней образования, и привлекают частную(ые) организацию(и) для финансовой поддержки ее реализации и коммерческого распространения некоторых ее модулей (особенно в сфере дополнительного профессионального образования)	частных организаций	деятельности организации

В таблице 8 представлены ситуации, в которых целесообразно использование каждого из описанных вариантов.

**Таблица 8 – Ситуации, при которых целесообразны различные варианты разработки модульной программы непрерывного профессионального образования**

Вариант	Описание ситуации, при которой целесообразна его реализация
Частная организация заказывает (финансирует) ОУ разработку и реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования, включающей несколько уровней образования; ОУ привлекает другие ОУ для выполнения заказа	При наличии устойчивых связей частной организации и образовательного учреждения по подготовке/повышению квалификации/переподготовке кадров для этой организации, а также наличия у образовательного учреждения устойчивых связей с другими образовательными учреждениями
Частная организация проводит конкурс на разработку и реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования, включающей несколько уровней образования; образовательные учреждения образуют консорциум для участия в конкурсе	Частная организация не имеет устойчивых связей с образовательными учреждениями, но имеет потребность в реализации определенной модульной программы непрерывного профессионального образования, включающей несколько уровней образования.
Образовательные учреждения образуют консорциум для разработки и реализации программы непрерывного профессионального образования, включающей несколько уровней образования, и привлекают финансирование для ее разработки и реализации со стороны частных организаций	Образовательные учреждения имеют кадровые и материальные ресурсы для разработки программы, а также имеют информацию о наличии потенциального спроса на данную программу на образовательном рынке, частные организации заинтересованы в реализации программы для собственных нужд или для широкого (коммерческого или некоммерческого) распространения и использования.
Образовательные учреждения, образовав консорциум, за собственные средства разрабатывают программу непрерывного профессионального образования,	Образовательные учреждения имеют кадровые, материальные и финансовые ресурсы для разработки программы, имеют информацию о наличии потенциального спроса на данную программу, но не



включающую несколько уровней образования, и привлекают частную(ые) организацию(и) для финансовой поддержки ее реализации и коммерческого распространения некоторых ее модулей (особенно в сфере дополнительного профессионального образования).	имеют маркетингового опыта продвижения подобных программ на образовательном рынке, а также финансовых ресурсов для организации ее реализации в крупных масштабах. Частная(ые) организация(и) заинтересована(ы) в коммерческом и (или) некоммерческом продвижении (использовании) программы.
---	--

### Система управления

Данный механизм не требует построения специальной системы управления. Его функционирование осуществляется в рамках действующей системы управления образовательными учреждениями и частных организаций-партнеров.

### Распределение полномочий и обязанностей между участниками механизма

Распределение полномочий и обязанностей между участниками механизма определяется реализуемым вариантом его построения и условиями соответствующего договора.

Общие положения распределения полномочий и обязанностей между участниками механизма приведены в таблице 9.

**Таблица 9 – Общие положения распределения полномочий и обязанностей между участниками партнерства при разработке и реализации модульной программы непрерывного профессионального образования**

Вариант	Основные полномочия и обязанности партнеров	
	Образовательное (ые) учреждение (я)	Частная организация-партнер
Частная организация заказывает (финансирует) ОУ разработку и реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования, включающей несколько уровней образования; ОУ привлекает другие ОУ для выполнения заказа	Обеспечивает разработку и реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования, отбирает и привлекает к работе другие образовательные учреждения, контролирует ход выполнения работ другими ОУ	Заказывает и финансирует разработку и реализацию программы непрерывного профессионального образования. Определяет параметры образовательной программы и требования к ее разработке и реализации
Частная организация проводит конкурс на разработку и реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования, включающей несколько уровней образования; образовательные учреждения образуют консорциум для	Организует консорциум образовательных учреждений для участия в конкурсе на разработку и реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования. В случае победы в конкурсе обеспечивает выполнение контракта, контролирует ход его	Определяет параметры разработки и реализации модульной программы непрерывного профессионального образования, требования к ее разработке и реализации, организует проведение конкурса, определяет победителя

Вариант	Основные полномочия и обязанности партнеров	
	Образовательное (ые) учреждение (я)	Частная организация-партнер
участия в конкурсе	выполнения.	
Образовательные учреждения образуют консорциум для разработки и реализации модульной программы непрерывного профессионального образования, включающей несколько уровней образования, и привлекают финансирование для ее разработки и реализации со стороны частных организаций	Организуют консорциум для разработки и реализации модульной программы непрерывного профессионального образования, привлекают частных партнеров. Обеспечивают разработку и реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования	Финансирует разработку и реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования
Образовательные учреждения, образовав консорциум, за собственные средства разрабатывают модульную программу непрерывного профессионального образования, включающую несколько уровней образования, и привлекают частную(ые) организацию(и) для финансовой поддержки ее реализации и коммерческого распространения некоторых ее модулей (особенно в сфере дополнительного профессионального образования).	Организуют консорциум, разрабатывают модульную программу непрерывного профессионального образования. Обеспечивают реализацию модульной программы, участвуют в ее распространении	Финансирует реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования, обеспечивает ее продвижение на рынке образовательных услуг

### **Ресурсное обеспечение работы механизма**

Ресурсное обеспечение разработки и реализации модульной программы непрерывного профессионального образования в рамках создания диверсифицированной системы такого рода программ определяется вариантом организации работ. Возможности использования ресурсов представлены в таблице 10.

**Таблица 10 – Возможности и особенности использования ресурсов партнеров при разработке и реализации модульной программы**

Вариант	Источник ресурсов	Вид ресурсов	Особенности использования
Частная организация заказывает	Образовательное учреждение	Материальные	Особенностей нет, поскольку использование осуществляется в рамках одной организации

Вариант	Источник ресурсов	Вид ресурсов	Особенности использования	
(финансирует) ОУ разработку и реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования, включающей несколько уровней образования; ОУ привлекает другие ОУ для выполнения заказа		Нематериальные	Особенностей нет, поскольку использование осуществляется в рамках одной организации	
		Финансовые	Нет	
		Человеческие	С согласия работников; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей	
	Частная организация-партнер	Материальные	Нет	
		Нематериальные	Нет	
		Финансовые	Отнесение расходов на затраты на производство (в установленном порядке); В порядке спонсорской помощи из прибыли после уплаты налогов; Для НКО в соответствии с уставной деятельностью	
	Человеческие	С согласия работников; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей (Разработка требований к программе и ее реализации и т.п.)		
	Частная организация проводит конкурс на разработку и реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования, включающей несколько уровней образования; образовательные учреждения образуют консорциум для участия в конкурсе	Образовательное учреждение	Материальные	Особенностей нет, поскольку использование осуществляется в рамках одной организации
	Образовательное учреждение	Нематериальные	Особенностей нет, поскольку передача осуществляется в рамках одной организации	
		Финансовые	Нет	
		Человеческие	С согласия работников; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей	
		Частная организация-партнер	Материальные	Нет
		Частная организация-партнер	Нематериальные	Нет
			Финансовые	Отнесение расходов на затраты на производство (в установленном порядке); В порядке спонсорской помощи из прибыли после уплаты налогов Для НКО в соответствии с уставной деятельностью
			Человеческие	С согласия работников; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей

Вариант	Источник ресурсов	Вид ресурсов	Особенности использования
Образовательные учреждения образуют консорциум для разработки и реализации модульной программы непрерывного профессионального образования, включающей несколько уровней образования, и привлекают финансирование для ее разработки и реализации со стороны частных организаций	Образовательное учреждение	Материальные	Особенностей нет, поскольку использование осуществляется в рамках одной организации
		Нематериальные	На основе сдачи в аренду или временное пользование
		Финансовые	Нет
		Человеческие	С согласия работников; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей
	Частная организация-партнер	Материальные	Нет
		Нематериальные	Нет
		Финансовые	На различных основаниях
		Человеческие	С согласия работников; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей
Образовательные учреждения, образовав консорциум, за собственные средства разрабатывают модульную программу непрерывного профессионального образования, включающую несколько уровней образования, и привлекают частную(ые) организацию(и) для финансовой поддержки ее реализации и коммерческого распространения некоторых ее модулей (особенно в сфере дополнительного профессионального образования).	Образовательное учреждение	Материальные	Особенностей нет, поскольку использование осуществляется в рамках одной организации
		Нематериальные	На основе сдачи в аренду или временное пользование
		Финансовые	Из внебюджетных средств
		Человеческие	С согласия работников; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей
	Частная организация-партнер	Материальные	Нет
		Нематериальные	Нет
		Финансовые	На различных основаниях
		Человеческие	С согласия работников; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей

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

Планирование совместной деятельности осуществляется в рамках тех структурных подразделений, которые непосредственно участвуют в разработке и реализации модульной образовательной программы, с участием планово-финансовых и учебно-методических служб образовательных учреждений. В частных организациях-партнерах планирование, мониторинг и оперативное управление проектом осуществляется в порядке, принятом в данной организации.

### **3.2 Реализация совместных образовательных проектов в форме совместных конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов**

#### **Технологическая схема**

**Цели и задачи механизма.** Целью механизма является обеспечение эффективной организации и достижение наилучших результатов в области реализации образовательных мероприятий за счет тесного сотрудничества между представителями практической деятельности и слушателями и участниками образовательных проектов. Совместные проекты могут быть реализованы в форме партнерских конференций, круглых столов, семинаров, презентаций, мастер-классов, стажировок, практик и др.

Задачами механизма являются объединение кадровых и материально-технических ресурсов ОУ и субъектов частного сектора на взаимовыгодной и юридически прозрачной основе.

**Участники механизма.** Государственное или муниципальное ОУ и/или орган управления образованием – обеспечивает материально-техническую базу, а также кадровые ресурсы для проведения совместных образовательных программ и проектов. Субъект частного сектора (физическое или юридическое лицо, группа лиц)- осуществляет финансирование организационных расходов, а также обеспечивает наличие кадровых ресурсов для проведения совместных образовательных программ и проектов.

**Схема реализации механизма.** ОУ и/или органы управления образованием заключает с субъектом частного сектора гражданско-правовой договор, в соответствии с которым осуществляется организация и проведение совместных образовательных программ и проектов. Схема взаимодействия партнеров в рамках данного механизма представлена на рисунке 4.



**Рисунок 4 – Схема взаимодействия партнеров при проведении совместного мероприятия<sup>4</sup>**

Образовательное учреждение и (или) орган управления образованием обеспечивает предоставление ресурсов (материально-технической базы, например, помещения, лекционных аудиторий, аудио/видео оборудования и др.) для реализации проекта, а также привлекает для участия преподавателей и сотрудников.

Частная организация-партнер обеспечивает организацию и проведение совместного мероприятия в рамках реализуемого проекта своими ресурсами (финансовыми, материальными и нематериальными), а также привлекает своих специалистов и сотрудников к участию в нем.

**Правовая конструкция механизма.** Взаимодействие образовательного учреждения и частной организации-партнера в рамках механизма основывается на заключении комплексного договора, элементами которого являются договор подряда, трудовой договор, договор возмездного оказания услуг и др. Механизм может быть также реализован на основе договора простого товарищества (договора о совместной деятельности).

**Организационно-экономические условия, необходимые для реализации механизма.** Основным фактором, определяющим возможность реализации механизма проведения совместных мероприятий и проектов является наличие сферы совместных интересов в той или иной области деятельности.

В рамках основного фактора могут быть определены частные интересы, к числу которых относятся:

<sup>4</sup> В предлагаемой схеме под договором о сотрудничестве понимается соглашение о сотрудничестве.

- наличие в образовательном учреждении подготовки специалистов профиля деятельности частной организации-партнера, работа в частной организации-партнере выпускников данного образовательного учреждения;
- высокий качественный уровень подготовки специалистов в образовательном в образовательном учреждении, широкий перечень дополнительных образовательных программ и услуг, представляющих интерес для частной организации-партнера;
- активное взаимодействие образовательного учреждения с частной организацией-партнером по различным направлениям, представляющим взаимный интерес;
- проведение потенциальными партнерами – образовательным учреждением и частной организацией - активной маркетинговой политики, направленной на расширение взаимодействия между ними;
- наличие необходимого ресурсного и управленческого потенциала для реализации механизма партнерского взаимодействия.

**Варианты реализации.** Представленный механизм может быть реализован в трех основных вариантах:

- мероприятие проводится образовательным учреждением, работники частной организации-партнера принимают в нем участие на общих правах;
- мероприятие проводится образовательным учреждением, работники частной организации-партнера принимают в нем участие на общих правах, частная организация-партнер осуществляет ресурсное обеспечение проведения;
- мероприятие проводится на базе частной организации-партнера.

Условия, при которых могут быть реализованы указанные варианты проведения мероприятия, а также требующие решения вопросы реализации этих вариантов представлены в таблице 11.

**Таблица 11 – Условия реализации различных вариантов проведения мероприятия**

Вариант	Условия применения	Вопросы, требующие решения
Проводится образовательным учреждением на базе своих ресурсов без ресурсного обеспечения со стороны партнера	Наличие необходимых свободных ресурсов в образовательном учреждении; Отсутствие возможности у партнера в ресурсном обеспечении проведения мероприятия	Нет

Вариант	Условия применения	Вопросы, требующие решения
Проводится образовательным учреждением на базе своих ресурсов с дополнительным ресурсным обеспечением со стороны партнера	Наличие необходимых свободных ресурсов в образовательном учреждении; Наличие ресурсов у партнера, которые могут быть направлены на ресурсное обеспечение проведения мероприятия	Определение частной организацией-партнером источника ресурсного обеспечения: Затраты, относимые на производство; Прибыль после уплаты налогов
Проводится частной организацией-партнером с участием образовательного учреждения	Наличие необходимых свободных материальных и нематериальных ресурсов у обоих партнеров	Передача материальных и нематериальных ресурсов от образовательного учреждения частной организации-партнеру для проведения мероприятия

**Таблица 12 – Ситуации, при которых целесообразны различные варианты проведения мероприятия**

Вариант	Описание ситуации, при которой целесообразна его реализация
Проводится образовательным учреждением на базе своих ресурсов без ресурсного обеспечения со стороны партнера	В большинстве случаев
Проводится образовательным учреждением на базе своих ресурсов с дополнительным ресурсным обеспечением со стороны партнера	При наличии у частной организации-партнера ресурсов, которые могут быть переданы образовательному учреждению для обеспечения проведения мероприятия
Проводится частной организацией-партнером с участием образовательного учреждения	Если проведение мероприятия «вписывается» в содержание деятельности частной организации-партнера

### Система управления

Данный механизм не требует построения специальной системы управления. Его функционирование осуществляется в рамках действующего управления образовательного учреждения и частной организации-партнера.

### Распределение полномочий и обязанностей между участниками механизма

Распределение полномочий и обязанностей между участниками механизма определяется реализуемым вариантом его построения и условиями соответствующего договора.

Общие положения распределения полномочий и обязанностей между участниками механизма приведены в таблице 13.

**Таблица 13 – Общие положения распределения полномочий и обязанностей между участниками партнерства по реализации мероприятий**

Вариант	Основные полномочия и обязанности партнеров
---------	---



	Образовательное учреждение	Частная организация-партнер
Проводится образовательным учреждением на базе своих ресурсов без ресурсного обеспечения со стороны партнера	Организует и проводит мероприятие с выделением необходимых для этого ресурсов	Участие работников частной организации-партнера в мероприятии на общих правах
Проводится образовательным учреждением на базе своих ресурсов с дополнительным ресурсным обеспечением со стороны партнера	Организует и проводит мероприятие с выделением необходимых для этого ресурсов	Выделяет образовательному учреждению дополнительные ресурсы для проведения мероприятия; Участие работников частной организации-партнера в мероприятии на общих правах
Проводится частной организацией-партнером с участием образовательного учреждения	Участие работников образовательного учреждения в мероприятии на общих правах	Организует и проводит мероприятие с выделением необходимых для этого ресурсов

### **Ресурсное обеспечение работы механизма**

Ресурсное обеспечение реализации совместного мероприятия определяется вариантом организации его проведения. Возможности использования ресурсов представлены в таблице 14.

**Таблица 14 – Возможности и особенности использования ресурсов партнеров при реализации совместных мероприятий**

Вариант создания	Источник ресурсов	Вид ресурсов	Особенности передачи
Проводится образовательным учреждением на базе своих ресурсов без ресурсного обеспечения со стороны партнера	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
	Частная организация-партнер	Материальные	Нет
		Нематериальные	Нет
		Финансовые	Оплата участия сотрудников частной организации-партнера

Вариант создания	Источник ресурсов	Вид ресурсов	Особенности передачи
		Человеческие	С согласия работников; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей
Проводится образовательным учреждением на базе своих ресурсов с дополнительным ресурсным обеспечением со стороны партнера	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 и сметных назначений на проведение мероприятия
		Человеческие	В рамках исполнения служебных обязанностей
	Частная организация-партнер	Материальные	На основе сдачи в аренду или временное пользование (бесплатно)
		Нематериальные	На основе сдачи в аренду или временное пользование (бесплатно)
		Финансовые	Отнесение расходов на затраты на производство (в установленном порядке); В порядке спонсорской помощи из прибыли после уплаты налогов
		Человеческие	С согласия работников; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей
Проводится частной организацией-партнером с участием образовательного учреждения	Образовательное учреждение	Материальные	На основе сдачи в аренду или временное пользование
		Нематериальные	На основе сдачи в аренду или временное пользование
		Финансовые	При наличии свободных средств и сметных назначений на проведение мероприятия
		Человеческие	С согласия работников; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей
	Частная организация-партнер	Материальные	На различных основаниях
		Нематериальные	На различных основаниях
		Финансовые	На различных основаниях
		Человеческие	С согласия работников; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей

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

Планирование совместной деятельности осуществляется в порядке, принятом в организации, в которой эта деятельность осуществляется.

### **3.3 Проекты в области издательской деятельности**

**Цели и задачи механизма.** Осуществление образовательным учреждением совместных с частными организациями-партнерами проектов в области издательской деятельности направлено на популяризацию идей и практических решений, на основе которых реализуются различные образовательные программы.

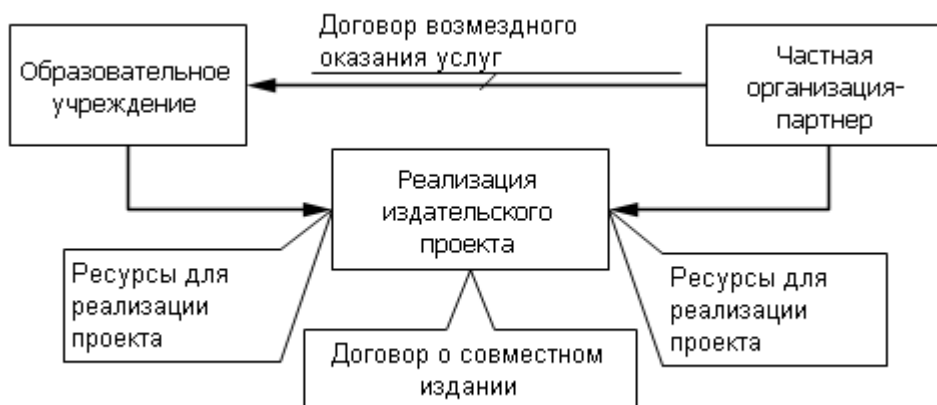
Тематика выпускаемой учебной, научной или научно-практической продукции должна разрабатываться совместно образовательными учреждениями и частными организациями-партнерами.

**Участники механизма.** Государственное или муниципальное образовательное учреждение (исполнитель) обеспечивает разработку рукописи учебных пособий, книг и монографий, иных учебных материалов и ее издание.

Частная организация партнер (заказчик) обеспечивает участие своих специалистов в разработке содержательной части учебных пособий, книг и монографий, иных учебных материалов и/или осуществляет финансирование издания разработанных материалов.

**Схема реализации механизма.** Образовательное учреждение заключает с частной организацией-партнером договор возмездного оказания услуг на организацию издания книги (учебного пособия, монографии и т.д.), в соответствии с которым образовательное учреждение осуществляет подготовку рукописи книги и обеспечивает ее издание и распространение.

Частная организация-партнер осуществляет финансирование расходов по подготовке книги и организации ее издания, а также может участвовать в подготовке рукописи, привлекая своих специалистов или предоставив корпоративные материалы по тематике рукописи. Схема организации партнерства представлена на рисунке 5.



**Рисунок 5 – Механизм участия образовательного учреждения в реализации совместного издательского проекта**

Данный механизм может быть реализован в отношении разработок, представляющих практический или научный интерес для частной организации-партнера и образовательного учреждения.

Договором на организацию издания может быть предусмотрено распространение части тиража на бесплатной основе в образовательном учреждении и (или) иных образовательных организациях.

**Правовая конструкция механизма.** Взаимодействие в рамках данного механизма осуществляется в рамках соглашений о сотрудничестве, а также на основе договоров возмездного оказания услуг.

Существенные условия договора. В договоре возмездного оказания услуг на организацию издания книги должны быть определены предмет договора, сроки выполнения работ, стоимость работ и порядок расчетов, права и обязанности сторон, ответственность сторон. Неотъемлемым приложением к договору может являться техническое задание на выполнение работ, отображающее особенности выполнения издательского проекта.

В договоре также должен быть определен порядок распределения тиража между образовательным учреждением и частной организацией-партнером, а также порядок распределение выручки от реализации книги.

**Организационно-экономические условия, необходимые для реализации механизма.** Основными факторами, выполнение которых необходимо для успешной реализации механизма образовательным учреждением, являются:

- активное участие в проведении научных исследований, выполнении НИОКР, экспериментальных и технологических разработок, реализации

образовательных программ, представляющих практический или научный интерес для частной организации-партнера;

- преподаватели образовательного учреждения являются ведущими специалистами в своей области;
- активное взаимодействие с широким кругом работодателей, инвесторов, некоммерческих организаций, выпускников;
- проведение активной маркетинговой политики, направленной на расширение взаимодействия с частными партнерами.
- наличие необходимого экономического и управленческого потенциала для реализации механизма.

**Варианты реализации.** Представленный механизм может быть реализован в двух основных вариантах:

- проект реализуется образовательным учреждением с привлечением дополнительных ресурсов частной организации-партнера;
- проект реализуется частной организацией-партнером с привлечением ресурсов образовательного учреждения.

Условия, при которых может быть реализован указанный вариант реализации издательского проекта, а также требующие решения вопросы реализации представлены в таблице 16.

**Таблица 16 – Условия применения различных вариантов реализации издательского проекта**

Вариант	Условия применения	Вопросы, требующие решения
Издательский проект реализуется образовательным учреждением с привлечением дополнительных ресурсов частной организации-партнера	Наличие необходимых свободных ресурсов в образовательном учреждении; Наличие ресурсов у партнера, которые могут быть направлены на ресурсное обеспечение проведения мероприятия	Определение частной организацией-партнером источника ресурсного обеспечения: Затраты, относимые на производство; Прибыль после уплаты налогов
Издательский проект реализуется частной организацией-партнером с привлечением ресурсов образовательного учреждения	Наличие необходимых свободных ресурсов в частной организации-партнере; Наличие в образовательном учреждении ресурсов, требуемых для реализации издательского проекта	Условия передачи ресурсов от образовательного учреждения частной организации-партнеру

**Таблица 17 – Ситуации, при которых целесообразны различные варианты реализации издательского проекта**

Вариант	Описание ситуации, при которой целесообразна его реализация
Издательский проект реализуется образовательным учреждением с привлечением дополнительных ресурсов частной организации-партнера	Наличие в образовательном учреждении соответствующего интересам и профилю деятельности частной организации-партнера задела для реализации издательского проекта
Издательский проект реализуется частной организацией-партнером с привлечением ресурсов образовательного учреждения	Наличие у частной организации-партнера ресурсов, которые могут быть использованы для реализации издательского проекта; Возможность получения дохода (прибыли) от реализации издательского проекта

Данный механизм не требует построения специальной системы управления. Его функционирование осуществляется в рамках действующего управления образовательного учреждения и частной организации-партнера.

**Распределение полномочий и обязанностей между участниками механизма**

Распределение полномочий и обязанностей между участниками механизма определяется реализуемым вариантом его построения и условиями соответствующего договора.

Общие положения распределения полномочий и обязанностей между участниками механизма приведены в таблице 18.

**Таблица 18 – Общие положения распределения полномочий и обязанностей между участниками партнерства по реализации издательского проекта**

Вариант	Основные полномочия и обязанности партнеров	
	Образовательное учреждение	Частная организация-партнер
Издательский проект реализуется образовательным учреждением с привлечением дополнительных ресурсов частной организации-партнера	Организует и проводит реализацию издательского проекта с выделением необходимых для этого ресурсов и использованием ресурсов, дополнительно выделяемых частной организацией-партнером	Выделяет образовательному учреждению-партнеру ресурсы, необходимые для реализации издательского проекта
Издательский проект реализуется частной организацией-партнером с привлечением ресурсов образовательного учреждения	Передает частной организации-партнеру ресурсы, необходимые для реализации издательского проекта	Организует и проводит реализацию издательского проекта с выделением необходимых для этого ресурсов и использованием ресурсов,

Вариант	Основные полномочия и обязанности партнеров	
	Образовательное учреждение	Частная организация-партнер
		дополнительно выделяемых частной организацией-партнером

### Ресурсное обеспечение работы механизма

Ресурсное обеспечение реализации корпоративной образовательной программы определяется вариантом организации его проведения. Возможности использования ресурсов представлены в таблице 19.

**Таблица 19 – Возможности и особенности использования ресурсов партнеров при реализации издательского проекта**

Вариант создания	Источник ресурсов	Вид ресурсов	Особенности передачи
Издательский проект реализуется образовательным учреждением с привлечением дополнительных ресурсов частной организации-партнера	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
	Частная организация-партнер	Материальные	Нет
		Нематериальные	Нет
		Финансовые	Нет
		Человеческие	С согласия работников по договору; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей
Издательский проект реализуется частной организацией-партнером с привлечением ресурсов образовательного учреждения	Образовательное учреждение	Материальные	На условиях аренды или пользования
		Нематериальные	На условиях аренды или пользования
		Финансовые	Не выделяются
		Человеческие	С согласия работников; Возможно – в рамках исполнения ими служебных обязанностей
	Частная организация-партнер	Материальные	Особенностей нет, поскольку передача осуществляется в рамках одной организации
		Нематериальные	Особенностей нет, поскольку передача осуществляется в рамках одной организации

Вариант создания	Источник ресурсов	Вид ресурсов	Особенности передачи
		Финансовые	Особенностей нет, поскольку передача осуществляется в рамках одной организации
		Человеческие	В рамках исполнения служебных обязанностей

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

Планирование совместной деятельности в рамках реализации издательских проектов осуществляется в порядке, принятом в организации, в которой эти проекты реализуются.

## ***4 Особенности реализации пилотного проекта для коммерческих организаций, создающих образовательные подразделения, способные оказывать поддержку в обучении персонала государственных учреждений***

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

В рамках настоящего пилотного проекта коммерческая организация (далее – КО) является участником. Вместе с тем она может играть различную роль в тех механизмах ЧГП, которые будут отрабатываться на создаваемой пилотной площадке.

В механизме ЧГП «Создание диверсифицированной системы программ непрерывного профессионального образования с участием государственных и негосударственных образовательных учреждений, а также частных партнеров» коммерческая организация может выступать:

- заказчиком разработки и реализации модульной программы непрерывного профессионального образования, при этом КО выбирает определенное образовательное учреждение ПО в качестве головной организации – исполнителя проекта;

- организатором конкурса на разработку и реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования;

- организацией, которая, имея образовательное подразделение, участвует в разработке модулей программы непрерывного образования и в ее реализации (или отдельных модулей);



- организацией, которая финансирует разработку и реализацию модульной программы непрерывного профессионального образования, поддерживая предложение консорциума образовательных учреждений ПО;

- организацией, которая финансирует только реализацию разработанной консорциумом образовательных учреждений ПО модульной программы непрерывного профессионального образования и организует ее продвижение на образовательном рынке.

Кроме того, КО может быть одной из нескольких коммерческих организаций – участников проекта, которая софинансирует определенные направления его реализации.

В механизме ЧПП «Совместные образовательные проекты в форме совместных конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов» коммерческая организация может финансировать мероприятие, предоставлять кадровые, материальные и нематериальные ресурсы для его проведения. В ряде случаев она может выступать заказчиком на подготовку и проведение образовательных проектов указанного типа.

В механизме ЧПП «Проекты в области издательской деятельности» коммерческая организация может как финансировать издательский проект, так и непосредственно участвовать в подготовке учебных пособий и учебно-методических и справочных материалов.

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

Коммерческая организация – участник ЧПП, как правило, берет на себя основное финансирование реализуемых проектов. Кроме того, она может вкладывать в проект материальные, нематериальные и кадровые ресурсы. Объем вложений КО и их структура зависит от состава участников ЧПП и характера проекта.

Выгоды коммерческой организации от реализации пилотного проекта состоят в следующем, если она является заказчиком модульной образовательной программы

- в получении прав на разработанную модульную программу непрерывного образования, которая сможет осуществляться, в том числе и на платной (коммерческой) основе;
- в доходе от продажи (сдачи в аренду) различных программных модулей;
- в обучении по данной программе (по ее отдельным модулям) сотрудников КО;
- в возможности привлечения на работу в КО выпускников учреждений ПО, которые были обучены по данной программе;
- в повышении престижа КО в образовательном сообществе (пиар-эффект).

- если она финансирует проведение разработок и реализации
- в участии в доходах от продажи (сдачи в аренду) различных программных модулей;
- в участии в доходах от распространения программы на образовательном рынке;
- в обучении по данной программе (по ее отдельным модулям) сотрудников КО;
- в возможности привлечения на работу в КО выпускников учреждений ПО, которые были обучены по данной программе;
- в повышении престижа КО в образовательном сообществе (пиар-эффект);
- если она участвует в разработке и реализации модульной программы или ее отдельных модулей
- в получении возможности реализовывать модульную программу на своей базе (или в консорциуме ОУ);
- в организации и обеспечении повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников государственных (муниципальных) образовательных учреждений с использованием отдельных модулей программы;
- в распространении данной модульной программы на образовательном рынке.

Выгоды КО от участия в совместных образовательных проектах (конференциях, семинарах, круглых столах, мастер классах) состоят в повышении престижа коммерческой организации, в возможности на основе участия или проведения совместных мероприятий рекламировать свои образовательные программы, привлекать слушателей.

Выгоды КО от участия в издательских проектах состоят в том, что она может продвигать на образовательном рынке свои программы, учебные пособия, учебно-методические и справочные материалы, что будет выступать в качестве косвенной рекламы их образовательной деятельности.

В качестве основных рисков данных механизмов ЧПП для коммерческой организации можно указать на риски, обусловленные неверной оценкой потенциальной востребованности модульной программы непрерывного профессионального образования на рынке образовательных услуг, а также снижения в условиях экономического кризиса интереса к конференциям, семинарам и другим образовательным проектам, особенно если они будут проводиться на платной основе для участников. Аналогичные риски для коммерческой организации сопровождают и реализацию проектов в области издательской деятельности.

Кроме того, в условиях экономического кризиса для КО возрастает специфический риск, связанный с тем, что некоторые из партнеров, которые наравне с коммерческой организацией будут нести основные расходы по финансированию реализуемого(ых) проекта(ов), не смогут выполнить свои обязательства. Это приведет к тому, что коммерческая организация либо будет вынуждена увеличить свой вклад в проект, либо полностью или частично потеряет свои вложения в силу того, что проект невозможно будет реализовать, в случае же реализации значительно увеличится срок его осуществления, а эффективность снизится.