

Общество с ограниченной ответственностью  
«Химфарммаркет»  
Автономная некоммерческая организация  
«Центр социальных исследований и инноваций»

**Содержание и результаты интервью в головных офисах крупных компаний с сотрудниками, отвечающими за решение социальных вопросов и взаимодействие с органами местного самоуправления**

Москва  
2008

В настоящем документе рассматриваются вопросы, касающиеся организации и проведения выборочного обследования участников частно-государственного партнерства на предмет оценки и характеристики используемых в практике работы образовательных учреждений форм и механизмов частно-государственного партнерства.

Материал подготовлен в рамках выполнения Государственного контракта № П-828 от 27 ноября 2008 года.

## Содержание

Введение.....	4
1. Программа проведения интервью.....	5
<i>Цели и задачи проведения интервью</i>	
<i>Методология проведения интервью</i>	
<i>Выбор географии проведения интервью, определение компаний – участников интервью</i>	
<i>Инструментарий проведения интервью</i>	
2. Общие принципы сотрудничества по проектам ЧГП в сфере образования.....	12
<i>Политика взаимодействия с муниципальными структурами в сфере образования</i>	
<i>Единые подходы к выделению средств на финансирование муниципальных услуг</i>	
<i>Полномочия и механизмы, необходимые для эффективной реализации проектов ЧГП в сфере образования</i>	
<i>Реализация принципов ЧГП в проектах, связанных с образовательной сферой</i>	
<i>Предложения по усовершенствованию или созданию новых форм ЧГП в сфере образования, снятию различных правовых, административных и иных ограничений, мешающих развитию ЧГП в сфере образования</i>	
3. Опыт компаний в реализации конкретных проектов ЧГП в сфере образования.....	22
<i>Общая характеристика проектов</i>	
<i>Ориентация проектов на различные уровни образования и целевые группы</i>	
<i>Формы финансирования проектов</i>	
<i>Нормативно-правовое и административное оформление проектов</i>	
<i>Удовлетворенность механизмом реализации проекта</i>	
<i>Оценка совместного продукта реализации проекта</i>	
<i>О типе образовательного учреждения, с которым можно наиболее эффективно реализовать проект ЧГП</i>	
<b>Выводы.....</b>	<b>38</b>
Приложение: <i>Сценарий глубинного интервью с экспертами – представителями крупных компаний, реализующих проекты в рамках ЧГП в сфере образования.....</i>	39

## **Введение**

В рамках выполнения работ по Государственному контракту № П-828 от 27 ноября 2008 г. было проведено выборочное обследование участников частно-государственного партнерства (ЧГП) с целью выявления и оценки предпочтений бизнеса к возможным формам и механизмам ЧГП, которые могут быть реализованы в сфере образования.

Выборочное обследование проводилось по специально разработанной программе в форме развернутого интервью с крупными компаниями. Программа интервью учитывала специфику деятельности учреждений общего, дошкольного, дополнительного образования. Всего было проведено 10 развернутых интервью в в головных офисах 10 крупных компаний с сотрудниками, отвечающими за решение социальных вопросов и взаимодействие с органами местного самоуправления.

В ходе проведения интервью была собрана и проанализирована информация по следующим основным направлениям:

- политика взаимодействия компаний с муниципальными образованиями;
- отношение компаний к выделению средств на финансирование муниципальных услуг, включая направления и объемы выделяемых средств;
- возможности интенсификации сотрудничества в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования.

Анализ информации, собранной в результате проведения интервьюирования, позволил выявить основные направления сотрудничества бизнеса и образовательных учреждений по проектам ЧГП, а также обобщить опыт компаний в реализации конкретных проектов ЧГП в сфере образования.

## 1. Программа проведения интервью

### *Цели и задачи проведения интервью*

Целью исследования являлось изучение имеющейся практики и определение позиций крупных компаний относительно взаимодействия с образовательными учреждениями и муниципальными властями в области частно-государственного партнерства (ЧГП) в сфере образования.

Задачами исследования являлся сбор и анализ информации по следующим содержательным блокам вопросов:

- Наличие / отсутствие и основные принципы политики компании по взаимодействию с муниципальными структурами в сфере образования.
- Наличие / отсутствие единого подхода к выделению средств на финансирование муниципальных услуг.
- Опыт компании в реализации проектов частно-государственного партнерства в сфере образования, в том числе по каждому проекту:
  - целевые группы проекта, причины выбора данных целевых групп;
  - регионы реализации проекта;
  - общая цель проекта;
  - состав участников проекта;
  - ресурсы проекта (с распределением по участникам);
  - результаты проекта;
  - формы и объемы финансирования проекта компанией-участником;
  - наличие / отсутствие практики и форм софинансирования проекта со стороны образовательного учреждения, муниципалитета, субъекта РФ или федеральных органов управления;
  - нормативно-правовое обеспечение проекта;
  - сроки реализации проекта.
- Анализ механизма реализации проекта, выявление основных сложностей и барьеров в процессе реализации проекта.
- Наиболее востребованные полномочия и рычаги, необходимые для эффективной реализации проекта.
- Оценка вариантов и форм ЧГП, при которых особенно необходима реализация следующего принципа сотрудничества: взятие на себя через определенные функции, передаваемые государством, реализацию и выработку механизма достижения цели под согласованную задачу и под контролем государства.
- Восприятие компанией сути проекта ЧГП (благотворительность, спонсорство, покупка услуг и т.п.).
- Оценка степени реализации основных принципов ЧГП в реальных проектах компании.
- Оценка вклада проекта в модернизацию системы образования РФ.
- Возможности интенсификации сотрудничества в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования, инициативы компании по сокращению или снятию различных правовых, административных и иных ограничений, мешающих развитию ЧГП в сфере образования.

### *Методология проведения интервью*

Исследование проводилось методом фокусированного глубинного интервью. **Фокусированное глубинное интервью** – целенаправленное, сконцентрированное на конкретной проблеме интервью, которое проводится по заранее разработанному сценарию, включающему различные варианты и типы вопросов, в том числе:

- открытые – предполагающие развернутые ответы респондента в свободной форме;
- закрытые – предполагающие четкие, конкретные ответы респондента.

При разработке программы исследования и сценария фокусированного глубинного интервью соблюдались следующие **методические принципы**:

1. Проведение предварительного анализа ситуации в сфере ЧГП в области образования. Это позволило разработать адекватный формат и инструментарий исследования с учетом 4-х взаимосвязанных и последовательных методологических «уровней»:
  - Фокусирование проблемы и выделение в ходе исследования:

- ключевых тем для обсуждения, имеющих «центральный фокус», важных для понимания основных принципов, возможностей и ограничений реализации проектов ЧГП в сфере образования;
- дополнительных тем для обсуждения, имеющих «периферийный фокус», важных для понимания отдельных специфических случаев в практике каждой компании – респондента.
- Принятие решения по поводу необходимой информации, релевантной изучаемой проблеме – определение ключевых тематических блоков исследования.
- Формулирование конкретных вопросов, которые следует задать для получения необходимой информации, релевантной изучаемой проблеме.
- Принятие решения относительно стратегии, тактики и методов, при помощи которых следует получить необходимую информацию.

## 2. Обязательное предварительное погружение респондента в проблему:

- В качестве респондентов привлекались только те сотрудники компаний, которые отвечают за решение социальных вопросов и взаимодействие с органами местного самоуправления.
- Все респонденты были предварительно ознакомлены со сценарием интервью, что позволяло им детально подготовиться к беседе.

*Высокая квалификация интервьюеров.* Одним из важнейших факторов получения надежной, валидной и развернутой информации от респондента является квалификация интервьюера. Для участия в данном исследовании привлекались интервьюеры, имеющие опыт проведения глубинных интервью по социальной проблематике и опыт интервьюирования респондентов высокого статуса не менее 3-х лет.

*Тщательная подготовка интервьюеров.* Учитывая важность данного исследования, сложность тематики, а также высокий статус респондентов, особое внимание было уделено подготовке интервьюеров. Перед проведением интервью с каждым интервьюером были проведены следующие тренинговые процедуры:

- Интервьюерам был роздан пакет информационных документов, раскрывающих суть и основные принципы ЧГП в сфере образования.
- После личного ознакомления интервьюеров с информационными материалами сотрудники АНО «Центр социальных исследований и инноваций» провели индивидуальные беседы (личные и по телефону) с интервьюерами, в ходе которых:
  - были даны ответы на возникшие у интервьюеров вопросы;
  - был проработан сценарий интервью, обсуждены возможные дополнительные и уточняющие вопросы.

*Использование фактора «личной рекомендации» при отборе респондентов.* Как показал предварительный анализ ситуации в сфере ЧГП в области образования, такого рода проекты пока не столь широко распространены. Учитывая ограниченное количество интервью, было принято решение привлечь в качестве респондентов представителей только тех компаний, которые действительно имеют реальный, относительно продолжительный опыт реализации подобных проектов. Именно такой контингент респондентов позволяет собрать развернутую информацию по задачам исследования. В открытом доступе наблюдается недостаток систематизированной и надежной информации об успешных примерах реализации проектов в сфере ЧГП в области образования. Поэтому для выявления таких примеров было принято решение обратиться в местные органы власти, к экспертам в области ЧГП в сфере образования.

## 3. Использование фактора «рекомендации» для достижения договоренности о проведении интервью и ответственность исполнителя работ перед рекомендующей стороной о качестве и результативности проводимого исследования. Рекомендации предприятиям были предоставлены Представительством Полномочного Представителя Президента РФ в Приволжском Федеральном округе и Министерством образования Пермского края.

## 4. Повышение результативности исследования по параметру «договоренность – проведенное интервью». Учитывая, что в качестве респондентов привлекались топ-менеджеры крупных компаний, время и место проведения интервью определялись самими респондентами. При этом исследование было организовано таким образом, что даже в случае внезапного переноса респондентом времени интервью, интервьюер был готов выехать для проведения беседы незамедлительно. В результате по всем установленным договоренностям были проведены содержательные интервью.

## 5. Фиксация беседы на диктофон и ее последующая подробная расшифровка, что позволило не только зафиксировать все высказывания респондентов, но и на стадии анализа выявить:

- вопросы, вызывающие затруднение;

- вопросы, вызывающие нежелание респондента дать четкий ответ;
- наличие/ отсутствие искажений (высказываний интервьюеров, которые не соответствуют их подлинным представлениям), возможных причин их возникновения. Эта важная «косвенная» информация также учитывалась при подготовке аналитических материалов.

6. Использование методов триангуляции<sup>1</sup> при анализе результатов глубинных интервью, что позволило получить достоверную информацию, нивелировать проблему «исследовательского субъективизма», характерную для качественных исследований. При работе над данным проектом использовались следующие виды триангуляции:

- *Триангуляция данных* – совместный сравнительный анализ информации, полученный как в ходе глубинных интервью, так и при помощи других методов исследования – анализ имеющихся данных через соотнесение с основополагающими принципами ЧГП и другие.
- *Исследовательская триангуляция* – включение нескольких специалистов в процесс анализа и подготовки отчетных материалов, привлечение внешних экспертов для оценки адекватности и полноты полученной информации и сделанных на ее основе выводов.
- *Межметодная триангуляция* – использование нескольких методов для изучения одной проблемы, при котором один метод как бы «усиливает» другой. В данном случае в качестве дополнительного метода использовался количественный анализ информации, полученный по части формализованных вопросов сценария глубинного интервью.

Сценарий глубинного интервью с экспертами – представителями крупных компаний, реализующих проекты в рамках ЧГП в сфере образования приведен в приложении 2.

### ***Выбор географии проведения интервью, определение компаний – участников интервью***

Запланированный формат работ (10 глубинных интервью) внес определенные ограничения на выбор географии исследования. Очевидно, что при таком количестве интервью провести подробный, тем более сравнительный региональный анализ не представлялось возможным. Поэтому было принято решение о выборе в качестве объекта исследования одного макрорегиона – Приволжского Федерального округа. В рамках данного макрорегиона исследовались компании, работающие в разных областях/ городах; занимающиеся различными по целям, целевым группам и форматам проектами, связанными с ЧГП в сфере образования.

При принятии решения о выборе Приволжского Федерального округа в качестве объекта исследования мы руководствовались следующими принципами:

- По оценкам экспертов, Приволжский Федеральный округ является одним из наиболее успешных регионов по количеству, разнообразию и качеству реализуемых проектов, связанных с ЧГП в сфере образования. Его опыт представляет большой интерес с точки зрения изучения позиции крупных компаний по взаимодействию с образовательными учреждениями, муниципальными властями в области развития образовательной деятельности, анализа существующих практических механизмов образовательной деятельности.
- Приволжский Федеральный округ имеет в своем составе сильно различающиеся по своим социально-экономическим характеристикам области/ районы/ города. Это позволило провести сравнительный анализ ситуации в сфере ЧГП в различных территориальных образованиях.

Для участия в исследовании были отобраны следующие регионы Приволжского Федерального округа:

- Нижний Новгород (Новгородская область)
- Пермь (Пермский край)
- Чувашия
- Удмуртия
- Татарстан

Географическая схема исследования и распределение количества проведенных интервью показаны на рис. 1. Для получения дополнительной сравнительной информации по ситуации с реализацией различных проектов в рамках ЧГП в одной административно-территориальной единице была выбрана Нижегородская область. В этой области было проведено 5 интервью.

<sup>1</sup> Триангуляция – методическая процедура, при которой привлекаются различные источники данных, различные методы исследований, нескольких исследователей и/или различные теоретические подходы, чтобы изучить одно специфическое явление.



С учетом того, что данное исследование проводилось на первом этапе реализации Проекта «Разработка и апробация методического обеспечения внедрения системы частно-государственного партнерства (ЧГП) в образовании, включая предложения по нормативному правовому обеспечению ее внедрения (для дошкольного, общего, дополнительного образования)», предложенный формат работ и выбор одного макрорегиона для сбора информации полностью отвечал исследовательским задачам данного этапа.

При отборе конкретных компаний в качестве информантов, принимался во внимание их реальный опыт участия в проектах ЧГП в сфере образования. В результате были отобраны следующие 10 компаний:

- 1) ОАО «Завод "Красное Сормово»
- 2) ОАО «Лукойл –Волгонефтепродукт»
- 3) Группа «ГАЗ» (ОАО «ГАЗ»)
- 4) ОАО «Нижегородский авиастроительный завод "Сокол»
- 5) Федеральный научно-производственный центр "Научно-исследовательский институт измерительных систем им. Седакова
- 6) ОАО «Соликамск-БУМПРОМ»
- 7) Пермская ГРЭС
- 8) ОАО «Мечел»
- 9) ОАО «Комбинат автомобильных фургонов»
- 10) ОАО «Соллерс» (ранее СеверстальАвто)

Общая информация о компаниях – участниках исследования и респондентах приведена в таблице 1.



Таблица 1.

№	Наименование компании	Сфера деятельности компании	Местонахождение	Респондент
<b>Компании в Нижегородской области</b>				
1	<b>ОАО «Завод "Красное Сормово»</b>	Одно из крупнейших судостроительных предприятий Российской Федерации	Н.Новгород	Заместитель генерального директора по социальным вопросам
2	<b>ОАО «Лукойл – Волгонефтепродукт»</b>	Дочерняя компания ОАО «Лукойл», осуществляет сбыт нефтепродуктов	Н.Новгород	Заместитель директора
3	<b>ОАО «Нижегородский авиастроительный завод "Сокол»</b>	Преемник Горьковского авиационного завода, производитель истребителей семейства МИГ, УБС Як-130 по заказу Министерства обороны РФ	Н.Новгород	Заместитель директора по кадрам
4	<b>Федеральный научно-производственный центр "Научно-исследовательский институт измерительных систем им. Седакова</b>	Современный НПК, включающий научно-исследовательские и технологические подразделения, опытное производство радиоэлектронной аппаратуры и изделий микроэлектроники, вычислительный и испытательный центры. Основная научная специализация - область критических технологий, определяющих приоритетное развитие техники будущего. Институт осуществляет исследования, разработки и производство продукции в областях: <ul style="list-style-type: none"> <li>• техники передачи, приема, обработки и регистрации информации;</li> <li>• техники радиосвязи, радиолокации и радиотелеметрии;</li> <li>• вычислительной техники</li> </ul>	Н.Новгород	Заместитель генерального директора по кадрам и быту
5	<b>Группа «ГАЗ» (ОАО «ГАЗ»)</b>	Крупнейший автомобилестроительный холдинг РФ. Главные предприятия «Группы ГАЗ»: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Горьковский автомобильный завод (Нижний Новгород) - крупнейший в России производитель лёгких коммерческих, грузовых и легковых автомобилей таких известных марок как «ГАЗель», «Соболь», «Валдай», «Садко» и «Волга»;</li> <li>• Павловский автобусный завод (Нижегородская область, Павлово) - крупнейший в России производитель малых и средних автобусов городского, пригородного и междугороднего сообщения марки «ПАЗ»;</li> <li>• А также: Ликинский автобусный завод, «Автодизель» (Ярославль), «Автомобильный завод «Урал», «Тверской экскаваторный завод» и пр.</li> </ul>	Н.Новгород	Руководитель департамента управления и обучения персонала
<b>Компании в Пермском крае</b>				
6	<b>ОАО «Соликамскбумпром»</b>	Крупнейший производитель газетной бумаги в России и Европе. АО "Соликамскбумпром" поставляет бумагу ведущим издательствам России. Значительная часть продукции экспортируется почти в 60 стран мира.	г. Соликамск (Пермский край)	Директор по социальным и общим вопросам ОАО
7	<b>Пермская ГРЭС</b>	Входит в ОАО «Первая генерирующая компания оптового рынка	пос. Добрянка (Пермский край)	Начальник сектора

		электроэнергии» (ОАО «ОГК-1»), которая является крупнейшей из тепловых оптовых генерирующих компаний, созданных в результате реформы российской энергетики		по связям с общественностью и СМИ
<b>Компании, объекты которых расположены в городах различных субъектов Приволжского ФО</b>				
8	<b>ОАО «Мечел»</b>	ОАО «Мечел» — одно из ведущих российских предприятий в горнодобывающей и металлургической отраслях, объединяющее производителей угля, железорудного концентрата, никеля, стали, проката, метизной продукции. Бизнес компании состоит из двух сегментов: горнодобывающего и металлургического. В состав ОАО «Мечел» входят предприятия, расположенные в России, Казахстане, Румынии, Литве. В состав компании помимо прочих входят следующие предприятия Приволжского ФО: <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Ижсталь» (г. Ижевск, Удмуртская Республика)</li> <li>• Белорецкий металлургический комбинат (г. Белорецк, Республика Башкортостан)</li> <li>• Порт Камбарка (п. Кама, Удмуртская республика)</li> </ul>	г. Ижевск (Удмуртская республика), г.Белорецк (Башкортостан)	Ведущий специалист
<b>Компании в Республике Чувашия</b>				
9	<b>ОАО «Комбинат автомобильных фургонов»</b>	Комбинат проектирует, изготавливает и реализует более 200 видов кузовов-фургонов гражданского и военного назначения. На протяжении десятилетий его партнерами являются структуры Минобороны, МВД, МЧС, предприятия военно-промышленного и нефтегазового комплексов, сельского хозяйства и другие.	г.Шумерля (Чувашия)	Председатель совета директоров
<b>Компании, объекты которых расположены в городах различных субъектов РФ</b>				
10	<b>ОАО «Соллерс»</b> (ранее СеверстальАвто)	Российская автомобилестроительная компания. Продукция – легковые и коммерческие автомобили (Ssang Young, Fiat, Isuzu, УАЗ). В ее состав входят: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ОАО «Ульяновский автомобильный завод» (Ульяновск)</li> <li>• ОАО «Заволжский моторный завод» (г. Заволжье, Нижегородская область)</li> <li>• ОАО «Соллерс-Набережные Челны» (г. Набережные Челны, Республика Татарстан).</li> <li>• ООО «Соллерс-Елабуга» (г. Елабуга, Республика Татарстан)</li> </ul>	Центральный офис – г.Москва	Директор по персоналу

### *Инструментарий проведения интервью*

Инструментарием данного исследования являлись:

1. Сценарий глубинного интервью.
2. Формализованный бланк – «паспорт», содержащий общую информацию о компании – респонденте и основные характеристики ее проектов в сфере ЧТП в области образования.

Сценарий глубинного интервью включал в себя:

- Общий блок вопросов, связанный с различными аспектами реализации проектов ЧТП в сфере образования, возможностями и путями интенсификации сотрудничества в сфере дошкольного,

общего и дополнительного образования, сокращения различных правовых, административных и иных ограничений, мешающих развитию ЧТП в сфере образования и т.п.

- Блок вопросов по конкретным проектам компании, в том числе:
  - вопросы по характеристикам проекта (цели, состав участников, формы финансирования и т.п.)
  - вопросы, связанные с выявлением различных сложностей и барьеров в процессе реализации проекта и путей их нивелирования
  - вопросы, связанные с восприятием проекта компанией – как воспринимается проект (как благотворительность или как покупка услуг и т.п.), насколько удается проводить его в соответствии с принципами ЧТП и т.п.

При разработке сценария формулировались общие (основные) и уточняющие вопросы, инструкции интервьюерам, возможные варианты ответа на вопрос, которые следовало предложить для обсуждения респонденту, если вопрос вызывал у него затруднения. Подробная разработка сценария позволила избежать нежелательного влияния интервьюера, исключить возможность непонимания вопроса как интервьюером, так и респондентом, получить однозначные ответы (позволяющие адекватное сравнение) на отдельные формализованные вопросы.

Формализованный бланк – «паспорт» являлся дополнительным инструментом, в котором фиксировались ключевые показатели, связанные с деятельностью компании и основными характеристиками ее проектов ЧТП в сфере образования.

Бланк – паспорт включал два раздела:

А. Общая информация о компании:

1. Название предприятия
2. Адрес местонахождения головного офиса компании
3. Ф.И.О. Руководителя
4. Ф.И.О. лица, отвечающего за реализацию социальных проектов
5. Производственная структура и характеристика деятельности
6. Количество работников на предприятии
7. Перечень социальных проектов, реализуемых предприятием в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования

Б. Общая информация о Проекте

1. Название Проекта
2. Регионы реализации Проекта (города, области)
3. Общая цель Проекта
4. Состав участников Проекта
5. Вложенные ресурсы в Проект (Со стороны компании, государства, образовательного учреждения)
6. Результаты Проекта
7. Объем и направления выделения средств
8. Формы софинансирования Проекта в денежной или ресурсной форме со стороны образовательного учреждения, муниципалитета, субъекта РФ или федеральных органов управления
9. Какими нормативно-правовыми документами обеспечивается Проект
10. Продолжительность Проекта

## 2. Общие принципы сотрудничества по проектам ЧГП в сфере образования

### *Политика взаимодействия с муниципальными структурами в сфере образования*

Единой долгосрочной политикой взаимодействия с муниципальными структурами в сфере образования в первую очередь отличаются те компании, которые ведут проекты, связанные с подготовкой будущих кадров для своего предприятия. Основным принципом такой политики является получение теоретических знаний в образовательных учреждениях, практических знаний – непосредственно на предприятии.

ОАО «СОЛЛЕРС».

#### Выдержки из интервью:

- *«Взаимодействие с муниципальными структурами осуществлялась в сфере образования по принципу дуальной системы профессионального образования, когда теоретические знания даются в училище, колледже и вузе, а практическая подготовка осуществляется на предприятии...».*(10)<sup>2</sup>
- *«У нас есть система работы с начальной, средней и высшей профессиональной школой. Есть у нас некая база среднетехнических училищ. В сфере начального профессионального образования это Сормовский механический техникум, который готовит рабочих по профессии. Мы долгие годы сотрудничаем, для него было очень много сделано, вплоть до строительства общежития. И по высшему образованию тоже самое, у нас есть два института, это Техническая академия и Академия водного транспорта. С ними у нас есть договор, мы так же организуем места практики по профессиям, которые нужны для завода...».* (1)
- *«Институт существует 42 года, все эти годы он всегда взаимодействовал с образовательными учреждениями различного уровня - школами, техникумами, колледжами - с целью подбора специалистов необходимого профиля и требуемого количества. Мы полностью обеспечивали себя специалистами по возможности высокой квалификации...».* (4)

Наиболее распространенным, ставшим традиционным видом сотрудничества является создание на предприятии базы для проведения практики учащихся.

#### Выдержка из интервью:

- *«Места им для практики предоставляем, безусловно. База практики, начиная с первого курса, у нас есть. Созданы рабочие места специально для этого, база практики для механического техникума у нас есть постоянно... Их учебные мастерские, расположены на территории завода, там делают ремонты...»*(1)

Ряд других компаний (включая ОАО «Соллерс») имеют развернутую программу взаимодействия с муниципальными учреждениями, включающую следующие мероприятия:

- Заключение договоров о сотрудничестве в подготовке специалистов для предприятий.
- Ежегодное формирование заказа на подготовку специалистов и рабочих.
- Проведение ежегодных практик учащихся и студентов в учебных цехах и производственных подразделениях Компании.
- Участие специалистов предприятий в работе экзаменационных и квалификационных комиссий учебных заведений.
- Организация коллоквиумов и лабораторных занятий на базе учебных цехов предприятий Компании.
- Повышение квалификации преподавателей учебных заведений, в т.ч. стажировки в подразделениях предприятий Компании.
- Участие ведущих специалистов предприятий Компаний в методической работе учебных заведений (согласование учебных программ, передача учебных материалов, организация конференций, семинаров).
- Оказание ежегодной финансовой помощи на развитие учебной базы, доплаты преподавателям и студентам.
- Участие учащихся и студентов в молодежных корпоративных праздниках, соревнованиях (конкурсы профмастерства, КВН, творческие конкурсы).

Отдельные компании (например, Завод «Красное Сормово») выплачивают стипендии студентам, обучающимся по наиболее востребованным в компании специальностям, премии – мастерам производственного обучения.

#### Выдержка из интервью:

---

<sup>2</sup> Здесь и далее номер компании в соответствии с таблицей 1.

- *«Для специальностей, которые являются для нас основными (например, судоремонтники), необходимыми заводу, мы платим небольшую стипендию, премирование мастеров производственного обучения, которые готовят для нас рабочих...».* (1)

Компании, осуществляющие различные проекты в сфере дошкольного, общего и дополнительного образования, как правило, четкой единой политики взаимодействия с муниципальными структурами в сфере образования не имеют. Скорее, они вырабатывают отдельные принципы сотрудничества для каждого конкретного проекта.

Выдержки из интервью:

- *«Скорее всего, у нас отдельные принципы по каждому проекту. Идет взаимодействие с управлением образования: на поддержание образовательных учреждений, на поощрение наиболее отличившихся, талантливых педагогов, учащихся. Делаем совместные проекты: проводим конкурсы для детей: творческие, исполнительские, так же вручение стипендии отличившимся детям. Проблема описывается образовательными учреждениями, они находят пути реализации, а мы помогаем это реализовать: творческие проекты, строительство площадок, и т.д. Так же делаем акцент на профориентацию, пропаганду энергетических профессий. Чтобы наши дети работали в дальнейшем у нас...».* (7)
- *«С муниципальными организациями в сфере образования – для нас это детские сады и школы. Предприятие ведет социально-ориентированный бизнес и участвует во всех социальных программах, проводимых руководством города, в меру своих возможностей. Но это все носит, скорее, спонтанный и одноразовый характер, и такой целевой программы сотрудничества комбината с муниципалитетом и его руководством, оформленного в виде соглашения или протокола, нет...».* (9)
- *«Есть у нас сотрудничество, финансовая поддержка развития инициатив, детских инициатив и организация досуга. Все проекты согласованы с городским отделом образования и принципы, также, согласуются каждый раз обоюдно. Как правило, они соответствуют законодательству Российской Федерации. Что касается дошкольных учреждений - в соответствии с законом об образовании и типовым положением о дошкольном образовании. Что касается проекта «Мы выбираем спорт» - это наша совместная задача по организации досуга детей и привлечению к здоровому образу жизни...».* (6)

Представители таких компаний нередко сожалеют о нарушении тесных связей с дошкольным и общим образованием, которые были у них ранее.

Выдержка из интервью:

- *«Было у завода в свое время много детских учреждений, но в связи с реструктуризацией завода у нас нет ни одного детского учреждения. Сейчас нам особо похвастаться нечем, связи со школами нарушены, хотя профориентированную работу мы продолжаем в школах вести постоянно, плакаты у нас во всех школах района развешаны. Все школы района регулярно приглашаем на День открытых дверей, который у нас проходит на заводе. Какая-то разовая материальная помощь, безусловно, оказывается. Но, что бы в системе, какие-то проекты, этого нет...».* (1)

В то же время, заинтересованность у образовательных учреждений в таком сотрудничестве, безусловно, имеется.

Выдержка из интервью:

- *«Например, одна из школ, расположенная недалеко от завода, в свое время обращалась с просьбой поддержать ее ходатайство в нашем проекте, связанным с общеобразовательной сферой...».* (1)

Одной из причин подобной «спонтанности» в сотрудничестве с муниципальными образовательными учреждениями компании считают недостаточное развитие практики ЧПП в сфере образования.

Выдержка из интервью:

- *«Мне кажется, эта спонтанность объясняется тем, что отсутствует политика частного-государственного партнерства. Присутствие предприятий на территории муниципалитета носит независимый характер. В одностороннем направлении идет это сотрудничество. И фактически это даже больше, я бы сказал, что сейчас это не программная вещь, а больше даже благотворительность. То есть чисто односторонние действия с нашей стороны. Со стороны муниципалитета мы ничего в ответ не встречаем и не видим. Только, может быть, муниципалитет более-менее внимательно относится к просьбам комбината об устройстве детей в ясли, садики или школы...».* (10)

В настоящее время бизнес не просто готов участвовать в поддержке образования, но и считает это своим долгом. Компании осознают важность качественной образовательной инфраструктуры для своих работников и стремятся ее всячески поддерживать.

Выдержки из интервью:

- *«Я еще раз повторяю, что мы готовы участвовать во всех проектах, и стараемся участвовать, но политику хотелось бы иметь конкретную... Мы в этом городе живем и работаем. Соответственно, считаем своим долгом себя не отделять от проблем города и по мере сил и возможностей, и в меру даже понимания со стороны муниципальных властей, участвовать в жизни города...».* (10)
- *«В основном мы работаем со школьными и дошкольными учреждениями, в Кстовском районе и Большемурашкинском районе. Почему так сложилось? Исторически основные мощности предприятия находятся в Кстово, там большой нефтеперерабатывающий завод, и очень многие работники компании работают и живут в Кстово. Поэтому, значительные средства мы вкладываем в Кстовский район и Большемурашкинский район...».* (2)

### **Единые подходы к выделению средств на финансирование муниципальных услуг**

Наличие или отсутствие единого подхода к выделению средств на финансирование муниципальных услуг тесно связано с наличием или отсутствием единой политики в сфере такого взаимодействия.

Если у компании есть долгосрочная программа сотрудничества в сфере образования, то средства на ее реализацию заранее закладываются в бюджет предприятия. Например, в статью «подготовка кадров».

#### Выдержки из интервью:

- *«Это у нас касается только Сормовского механического техникума. Стипендии, какие-то поощрительные премии, и то, что делается за счет завода – плановый ремонт и так далее, это что касается техникума. Это статья «подготовка кадров», при бюджетировании она закладывается...».* (1)
- *«У нас есть смета, составлен бюджет. Работает система, программа подготовки кадров. Мы готовим для себя специалистов...».* (3)
- *«Коллективным договором оговорена поддержка учебных заведений, дошкольных, школьных и так далее по всем ступенкам образования начального, среднего и высшего...».* (5)

Во многих компаниях распространена практика финансирования проектов в сфере образования из прибыли. Эти расходы, как правило, бюджетировуются в начале финансового года.

#### Выдержки из интервью:

- *«Все программы социальной поддержки бюджетировуются в начале финансового года. Они все финансируются из прибыли. Всё, что касается программ по дошкольному образованию, а именно программ по поддержке НДОУ, по сути, определено коллективным договором, т.е. та прибыль делится собранием между работниками и работодателем и, соответственно, суммы на проект «Мы выбираем спорт», а также и другие проекты бюджетировуются в начале финансового года по финансовым возможностям предприятия...».* (6)
- *«Наш собственник, им является Росатом, дает нам право использовать часть прибыли для развития. Естественно это научно-производственная база, и в том числе взаимодействие с вузами, подготовка специалистов, обучение кадров. По 2009 году на это будет затрачено порядка 12 тысяч миллионов рублей. В том числе это взаимодействие с вузами, с кафедрами вузов по подготовке студентов, начиная с третьего курса и до получения дипломов. Очень большая доля средств направлены на подготовку специалистов, у которых нет возможности пройти подготовку в Нижнем Новгороде. Здесь мы обращаемся к услугам Зеленограда, который имеет программу обучения именно таких специалистов. И нами уже направлены 2 группы в 2007-2008 гг. Стоимость обучения институт полностью берет на себя, поскольку группа предусмотрена бюджетом, она нужна нашему институту, она по новому направлению...».* (4)

Часть компаний ведет проекты в сфере образования фактически на принципах благотворительности.

#### Выдержки из интервью:

- *«У нас часть мероприятий проходят по благотворительной программе. Утверждается она Советом директоров. В этом году построили 3 детские игровые площадки, выданы стипендии отличившимся школьникам района, 20 учащихся получили стипендии. Ко дню учителя поощряем педагогов. Есть еще статья выплаты премий непромышленному персоналу, как - то через оплату труда (премии учителям). Поводятся общегородские мероприятия, посвященные празднику, день учителя, там присутствуют представители крупных организаций, которые и поощряют учителей. Мы всегда участвуем на протяжении нескольких лет. В основном поощряем молодых специалистов, отличившихся педагогов...».* (7)
- *«Такого принципа нет, и объем финансирования, и объем выделения денег определяется потребностями тех или иных муниципальных учреждений и их, скажем так, желанием получить и увидеть какую-то сумму...».* (10)

Отдельные компании применяют практику софинансирования проектов в сфере образования.

Выдержка из интервью:

- *«Есть определенное количество школ и дошкольных учреждений в Кстовском районе. Понятно, что объять сразу все невозможно, поэтому мы поэтапно, то есть из года в год у нас поддержку, получают разные учреждения, и мы практикуем принцип софинансирования...».* (2)

Большинство компаний считают вложенные средства в свои образовательные проекты благотворительностью или инвестициями.

Выдержки из интервью:

- *«Благотворительность это грубо будет сказано, хотя по сути это так и есть. Наверное, все-таки спонсорство...».* (1)
- *«Благотворительностью. Это так сложилось исторически, а во вторых у нас просто есть такая статья расходов. Нам так удобнее. Нас это вполне устраивает, единственное, что мы начали говорить о налоговых льготах, и в данном случае это было бы хорошим подспорьем. То есть, есть проекты, например «Лукойл и спорт», где мы финансируем в качестве спонсора какую то спортивную организацию, или какой-то вид спорта, и часть налога от прибыли нам возвращается...».* (2)
- *«Благотворительность и инвестиции в будущее поколение...».* (7)
- *«Инвестиции, потому что мы знаем, что если хотя бы 50% останутся на заводе, то через 15-20 лет они станут руководителями, главными технологами, конструкторами, может директором завода. Когда я учился в институте, нам говорили, что ежели из вас хоть один станет главным инженером или конструктором, то все эти средства, которые затрачены на обучение такого количества человек, будут компенсированы...».* (3)
- *«Этот конкретный проект, это инвестиции. Инвестиции в стабильность нашего института, его развитие. Развитие нового направления. На базе этих специалистов развиваться дальше. Это не только в институт инвестиции, но и в нашу отрасль...».* (4)
- *«Инвестициями. Это очевидно, сам проект заявлен как инвестиционный...».* (5)

**Полномочия и механизмы, необходимые для эффективной реализации проектов ЧПП в сфере образования**

Респондентам был задан вопрос: **«Какие полномочия и механизмы необходимы для эффективной реализации вашего проекта ЧПП в сфере образования?»**. В таблице 2 приведено распределение ответов на этот вопрос (респондент мог дать более одного варианта ответа).

Таблица 2

Формы полномочий и механизмов	Количество ответов
<b>1. Постановка и согласование конкретной цели проекта с государственными структурами – минимум полномочий со стороны бизнеса - как правило, это предполагает финансирование Проекта бизнесом, без его активного реального участия в процессе реализации Проекта</b>	<b>2</b>
<b>2. Мониторинг и контроль достижения совместной цели, реализуемой образовательным учреждением, со стороны бизнеса – частичные полномочия со стороны бизнеса, его определенная включенность в процесс реализации проекта, пример – создание целевых фондов, когда на образовательные нужды используется %, а не сами средства фонда</b>	<b>4</b>
<b>3. Разработка цели и механизмов ее реализации совместно с образовательным учреждением</b>	<b>4</b>
<b>4. Взятие на себя через определенные функции, передаваемые государством, реализацию и выработку механизма достижения цели под согласованную задачу и под контролем государства – максимум полномочий со стороны бизнеса: государство дает госзадание с четко обозначенными целями и контролирует его выполнение, при этом бизнесу передаются все рычаги управления и предоставляются широкие полномочия по распоряжению деньгами по данному госзаданию.</b>	<b>6</b>

Из данных таблицы видно, что бизнес предпочитает иметь как можно больше реальных полномочий при реализации такого рода проектов. При существенных финансовых вложениях со стороны бизнеса это является особенно актуальным.

Выдержки из интервью:

- *«Если мы участвуем в финансировании некоего образовательного учреждения, то должны мы участвовать в управлении этим образовательным учреждением и в определении основных направлений образовательного процесса, основных направлений специализации и перспективных направлений специализации. А у нас это какая-то монолитная структура, когда-то утвердили*

некие специальности, и они не подлежат изменению, пока министерство не даст. А это должен делать наблюдательный совет этого некоего автономного образовательного учреждения, определять перспективные направления подготовки тех или иных кадров, вот что важно. И тогда я оправдываю свои средства, вложенные в это образовательное учреждение. Иначе нет смысла мне вкладывать деньги. Тут, безусловно, нужна доработанная нормативно-правовая база. У нас пока это на уровне лозунга...». (10)

- «Ближе и понятнее мне два последних момента, которые Вы прочитали. Предпоследний не особенно, последний в идеале. Это мое мнение...». (1)
- «Если бы предприятие обладало большими возможностями, в части финансирования, то, безусловно, последнее...». (4)
- «Мы их уже все используем эти механизмы. Во-первых, мы осуществляем деятельность согласно требованиям государства в области дошкольного образования. Мониторинг и контроль со стороны государства идет абсолютный, согласно требованиям. Цели и механизмы в образовательном учреждении... мы взяли на себя функции, которые государство нам передает в части оказания дошкольной образовательной услуги, это уже есть...». (6)
- «Нужны: финансирование, частичные полномочия, мониторинг и контроль...». (7)

В то же время прямой ответ на вопрос о том, «в каких случаях особенно важно взятие на себя через определенные функции, передаваемые государством, реализацию и выработку механизма достижения цели под согласованную задачу и под контролем государства», вызвал у опрошенных серьезные затруднения. Складывается такое впечатление, что, несмотря на все заявления, бизнес не верит, что государство готово разделить ответственность с бизнесом за качество образования. Некоторые респонденты напрямую об этом заявили, считая, что достижения цели качественного образования возможно в основном только при участии в разработке содержательных сторон образовательных проектов, не учитывая возможность достижения качества образования через эффективное управление.

Выдержки из интервью:

- «Мы тут уже в философию пошли. У нас получилось, что сегодня это проблема государства, но почему-то государство не решает ее в силу каких-то обстоятельств и вынужден эту проблему взять на себя бизнес. Но это не свойственные функции бизнесу. Вникать в образовательный процесс, менять стандарты, что-то менять, улучшать, менять квалификацию педагогов, мотивировать их дополнительной зарплатой, это не функции бизнеса, это не его ответственность, но на это идут, потому, что помогают государству. Совместную собственность бизнес не подразумевает. Если и вложился бизнес в это образовательное учреждение, то не говорит, что это мое, я дал, что бы подготовить специалистов. Большие договорные отношения. Образовательное учреждение нужно. Что бы готовить специалистов, бизнес нужен, что бы что-то производить этими хорошо подготовленными специалистами. Поэтому бизнес вкладывает определенные средства, но и контролирует как они используются. В нашем случае бизнес еще реформы некие предложил...». (5)
- «Это задача государства...». (2)
- Мне кажется, то, что мы сегодня делаем абсолютно контролируется государством, т.е. государством функции переданы, государство нас контролирует, мы согласуем свою деятельность с органами образования, мне кажется, так и будет...». (6)

Отдельные респонденты предпочли ограничиться пространственными рассуждениями, избежав прямого ответа на данный вопрос.

Выдержки из интервью:

- «По большому счету, плановой экономики не существует. Самое главное, что бы нам не мешали и создавали условия, чтобы программа реализовывалась. Хорошо бы, чтобы были сокращение налогов на добавленную стоимость, на прибыль. Если ты докажешь государству, что эти деньги ты истратил не на премию себе, то должна эта инициатива быть поощрена, эти же деньги они вернуться в конечном результате, только будет государство богатеть...». (3)
- «Сложный вопрос. Я затрудняюсь ответить на этот вопрос. Мы столкнулись с такой проблемой, приходим в вуз, специалистов просто не хватает. Их выпускают мало. И качество специалистов низкое, потому, что конкурса нет и количество. Начинать нужно со школы, что бы там были хорошие ученики, потому, что из хорошего ученика получится хороший студент...». (4)
- «Любое сотрудничество ориентировано на результат. Если нет механизма достижения результата, это просто лозунг. Если нет результата и невозможно его достичь, какое может быть сотрудничество? Где есть результат, по крайней мере, отдаленно виден результат, бизнес будет, безусловно, участвовать в этом. Бизнес – это результат, он каждый день должен чувствовать результат своих действий...». (10)



## **Реализация принципов ЧПП в проектах, связанных с образовательной сферой**

Все участники исследования считают, что пока принципы ЧПП недостаточно реализуются в образовательных проектах. В качестве основных причин такой ситуации респонденты назвали:

1) Отсутствие нормативно-правовой базы и четких стратегических программ и со стороны муниципальных властей, решение проблем по мере их поступления без следования единому плану.

### Выдержки из интервью:

- *«Проблема, скорее всего в том, что нет четкого подготовленного плана со стороны муниципалитета, то есть они сейчас в основном, где-то есть проблема, они начинают ее решать, нет проблемы, они не решают...». (2)*
- *«Пока не началась реализация этих принципов...». (7)*
- *«Основные проблемы в отсутствии правовой, нормативной базы. Это основная проблема, которая сдерживает ЧПП. И однозначное понимание целей ЧПП. Бизнесу это понятно, а со стороны государства, государство как это понимает? Мы должны это все знать...». (10)*
- *«Нужно государству иметь большее влияние на образование на законодательном уровне, введение института распределения для тех, кто учится за счет государства. Это бы дало предприятию очень много. Нам ответит государство, что если вы хотите иметь специалиста, то Вы платите за него деньги и вам подготовят любого, какого хотите, и если вы юридически сделаете хорошую подложечку, то он придет к Вам и ни один суд его интересы не защитит. Но при нашей финансовой ситуации, даже если пришел бы к нам специалист, за которого мы платили деньги, мы его на работу принять не сможем, потому, что у нас нет рабочих мест. Ведь речь идет о пяти-шестилетнем периоде. Я не знаю, в какой форме государство будет поддерживать ситуацию. Она неразрешима, получается в рамках одного предприятия, мы деньги вложили, но мы будем готовы потерять, потому, что у нас нет рабочего места, и мы не можем принять этого человека на работу. Такие ситуации могут быть...». (1)*

2) На предприятия «сверху» спускаются требования финансового участия в различных проектах без учета возможностей и заинтересованности предприятий

### Выдержка из интервью:

- *«Мы же в правовом государстве пытаемся жить. А сейчас обещают по округам частное государственное партнерство, не обращая внимание на состояние финансовое, объективно, субъективно, вы ребята на 50% должны, налог на образование вводим, и вы будете платить не известно куда...». (3)*

3) Ограниченность практики долевого участия бизнеса и государства в образовательных проектах; преимущественные вложения идут со стороны бизнеса, а не государства.

### Выдержки из интервью:

- *«ЧПП подразумевает доленое участие бизнеса и государства. А это пока еще односторонне у нас идет – бизнес вкладывается, государство особо не возражает. Если брать те учебные заведения, которые выиграли этот тендер (Технический индустриальный техникум), то там бизнес вложился порядка 20 миллионов, плюс еще столько же дало государство. В наши учебные заведения, которые мы финансируем, с которыми мы имеем договорные отношения, государство еще ни одного миллиона не вложило. Да, оно дало через министерство какое-то оборудование, но в основном вкладывается бизнес. ЧПП только в перспективе у нас будет. Нам помогает Министерство образования в части получения эксперимента, переработки программ, стандартов...». (5)*
- *«Принципы эти пока реализованы не полностью, потому что на сегодняшний день как такового партнёрства государства в лице администрации г.Соликамска у нас нет. В Пермском крае министерством образования такие механизмы разработаны. Есть механизм размещения муниципального заказа в негосударственном учреждении, либо, если такового заказа нет, механизм выдачи компенсации родителям, которые покупают услугу в негосударственном учреждении. Администрация Соликамска не использует ни тот, не другой вариант, что нас крайне печалит. Мы считаем, что в этой ситуации страдают родители. Если брать среднюю заработную плату в Соликамске, то сумма выплат в размере 6,5 тысяч рублей достаточно высокая родительская плата, но мы не можем её ставить ниже, потому что это чистая себестоимость затрат. Ни одного процента прибыли мы с этого не имеем, то есть наше дошкольное учреждение не призвано извлекать прибыль. Оно полностью обеспечивает себя путём сбора родительских средств. Если бы компенсации были, либо был бы размещён заказ, то тогда сумма по себестоимости в части родительской платы, безусловно, снизилась бы. Это интерес родителей, который, к сожалению, не реализован...». (6)*

4) Принцип паритетного софинансирования (софинансирование проектов бизнесом и государством на

условиях паритетности сторон в отношении вложенных в проект финансовых и иных средств), по мнению респондентов, обязательно должен учитываться при реализации проектов ЧПП в сфере образования.

Выдержки из интервью:

- *«Важен принцип паритетного софинансирования, потому что у нас и бюджетники есть, и коммерческие...».* (3)
- *«Я думаю, что для нас был бы наиболее интересным – этот принцип софинансирования. Мы сократили бы частично свои затраты доли компенсации родителям и имели бы чистый принцип паритетного софинансирования. Например: 1) размещение муниципального заказа; 2) родительская оплата; и в части для работников предприятия какая-то частичная компенсация затрат. Учитывая, что собственность остаётся собственностью предприятия, мы содержим её, за собственность платим налоги...».* (6)
- *«Очень важен принцип паритетного финансирования...».* (7)
- *«Да. Безусловно, этот принцип должен присутствовать, даже если нет паритетности, то бизнес заинтересован в участии и в софинансировании. Только бизнес надо уметь организовать, уметь результатом заинтересовать...».* (9)
- *«Мы, наверное, еще пока не доросли до этого. Если бы еще финансирование было и со стороны государства на такую же сумму, тогда можно говорить об этом. Пока завод и содержит и финансирует...».* (5)

В настоящее время только в отдельных проектах он частично соблюдается.

Выдержки из интервью:

- *«В мизерном количестве мы так и делаем, у нас учебные заведения, они же на государственном обеспечении. Мы своей частью как-то работаем на паритетах с государством. Хотя, конечно это не соизмеримо. О каких еще паритетных началах можно говорить в данном случае? Что мы можем, если говорить о каком то конкретном учебном заведении, то наш паритет с государством даже не просматривается...».* (1)
- *«Частично да, и это была наша инициатива...».* (2)
- *«Этот принцип мало соблюден в нашем проекте...».* (5)

5) Принцип паритетной ответственности (разделение ответственности за реализацию проектов между бизнесом и государством, наличие одинаковых рычагов влияния и механизмов контроля со стороны бизнеса и государства за реализацией проекта) также отмечен участниками исследования как крайне важный.

Выдержка из интервью:

- *«Безусловно, должна быть взаимная ответственность государства и бизнеса, и каждый берет на себя обязательства, исходя из данного соглашения и базовых нормативных документов...».* (9)

Ситуация с реализацией данного принципа дело выглядит несколько лучше. Во многих компаниях, по мнению респондентов, он в той или иной степени реализован. Правда, с «уклоном» в сторону контроля проектов со стороны государства.

Выдержки из интервью:

- *«Я могу сказать, что соблюдены, потому что все те программы, которые разрабатываются, и дисциплины, они согласовываются с нами. Государство в лице ректора или заведующего кафедрой. Мы диктуем, какого специалиста нам нужно, мы работаем совместно с кафедрами, согласовываем эти программы...».* (3)
- *«Я думаю соблюден. Мы как бизнес структура самостоятельными не очень являемся, так как находимся под контролем государства. И заказчик у нас государство...».* (4)
- *«Мне кажется, разделение ответственности это непростое понятие... Что касается образовательного учреждения, требований к деятельности образовательного учреждения, требований к контролю за деятельностью образовательного учреждения – это сегодня настолько четко в государстве выстроено, что мы все эти механизмы контроля на себе постоянно испытываем. Поэтому у нас разделена ответственность. Безусловно, государство нас контролирует, мы соответствуем требованиям государства...».* (6)

Тем не менее, некоторые респонденты ответили, что совершенно не ощущают фактической реализации принципа паритетной ответственности.

Выдержки из интервью:

- *«В данном случае у нас абсолютно нет никаких законодательных актов, нет никакой поддержки государства. А государство может, в принципе влиять на ситуацию. Может поставить какие-то задачи перед системой начального профессионального образования. Дало Вам предприятие деньги, хотя бы обязать этих детей принять на работу...».* (1)
- *«Такого нет, потому что содержание и развитие этой сферы полностью находится в рамках полномочий государства...».* (1)
- *«Мне известны примеры участия крупных фирм в таких проектах. Но недовольство со стороны тех, которые участвовали, даже в наблюдательном совете МГУ, есть. Они недовольны тем, что*

*их мнение учитывается в последнюю очередь. Мнение бизнеса учитывается в последнюю очередь, чувствуется давление государственного аппарата...». (9)*

**б) Принцип эффективного использования ресурсов** (эффективное и ответственное использование системой образования средств государства и вложенных бизнесом в различные образовательные проекты) является, по мнению большинства опрошенных, не только важным, но и реально практикуемым в проектах, связанных со сферой образования.

Выдержки из интервью:

- *«Да, конечно. С этой целью, как я уже говорил, мы выделяем средства на конкретное решение, конкретную программу и затем осуществляем контроль за решением и результатом...». (2)*
- *«Абсолютно. Если бы мы не применили этот способ, то остались бы вообще без специалистов...». (4)*
- *«Принцип эффективности, конечно. Вкладываемся и в базу и в педагогов и в учащихся и первый выпуск уже есть. Все контролируется. Специальная структура создана контролирующая...». (5)*

Однако не во всех случаях происходит адекватный контроль за эффективным использованием ресурсов.

Выдержки из интервью:

- *«Эффективное использование ресурсов – эффективное и ответственное использование системой образования средств, вложенных бизнесом в различные образовательные проекты. Тут трудно сказать. Нас система образования города ценит за то, что мы есть. Потому что городу было бы сложно принять в муниципальный бюджет ещё три детских сада, но ни каких финансовых вложений, разумеется, в эту сферу нет. Поэтому насколько эффективно используются ресурсы... С точки зрения наличия мест для горожан – это, наверное, эффективно...». (6)*
- *«Должен быть налажен очень строгий контроль за эффективным использованием и направлением этих ресурсов...». (9)*

Некоторые компании признаются, что иногда им самим не удается сделать проект в полной мере эффективным.

Выдержка из интервью

- *«Мы все равно не дорабатываем. Если мы более предметно будем работать по каждому направлению, по каждому человеку, то эффективность будет больше, а это зависит от нас. Может быть, сваливаем всю вину на государство, явно не дорабатываем. Нас трудно планировать, но сказать, что мы 100 % делаем для эффективности вложенных нами денег, пока нет...». (1)*

### **Предложения по усовершенствованию или созданию новых форм ЧГП в сфере образования, снятию различных правовых, административных и иных ограничений, мешающих развитию ЧГП в сфере образования**

Респондентам было предложено высказать свои рекомендации в плане усовершенствования или создания новых форм ЧГП. Ниже приводятся высказанные ими идеи.

1) Необходимо совершенствовать законодательство в целях разработки наиболее эффективных и взаимовыгодных форм сотрудничества государства и бизнеса (особенно по вопросам собственности, налогообложения и льгот для компаний, участвующих в образовательных проектах и т.п.).

Выдержки из интервью:

- *«Должны быть какие – то законы, где будут прописаны условия для предприятий. Льготы для предприятий. Нужно, чтобы государство принимало участие в этих проектах...». (7)*
- *«Подготовка адекватно толкуемой законодательной базы. А так, у нас некий закон принимается, но подзаконных актов не счесть. И получается путаница, однозначного толкования и применения законов мы никак не можем добиться. Например, выходят несколько подзаконных актов, которые меняют смысл закона прямо на противоположный, и не дают правильно понять, и не дают возможность участия частного бизнеса в проектах ЧГП. Например, сегодня существует федеральный закон, но выходит постановление правительства Москвы, которое дополняет этот закон или изменяет его так, что это невозможно применить на территории того или иного субъекта. Вот что получается. Вроде бы закон правильный, но этот проклятый подзаконный акт его делает абсолютно незаконным или невозможным его претворить. Вот такие препоны. Надо уходить от всяких подзаконных актов, надо делать законы однозначные и прямого действия. Тогда мы достигнем какого-то результата...». (9)*

2) Нужны различные налоговые механизмы, стимулирующие бизнес к участию в образовательных проектах. Налоговое законодательство является прямым рычагом стимулирования предприятий к активному участию в процессе развития объекта партнерства. Объединение усилий партнеров для создания налоговых преференций для бизнеса, предоставляющего ресурсы для подготовки кадров, может предусматривать:

предоставление участникам реальной интеграции государства и бизнеса налоговых льгот в виде:

- полного или частичного освобождения от налогообложения средств предприятий, фактически направляемых на финансирование образовательных проектов по договорам с учреждениями профобразования;
- облегчения для предприятий условий получения и возврата банковских кредитов, используемых для целевой подготовки кадров;
- приоритетного размещения в интегрированных образовательно-производственных структурах централизованных заказов на подготовку квалифицированных рабочих кадров и др.
- полного или частичного освобождения бизнеса от обязательных платежей в областной и местный бюджеты на период реализации проектов, предусматривающих инвестиции в профессиональное образование региона;
- установления для бизнеса льгот по аренде нежилых помещений, льготы по уплате налога на имущество, используемых для организации мест практики, стажировок, переданных во временное пользование учреждениям НПО-СПО-ВПО.

Выдержка из интервью:

- *«Необходимо установление порядка предоставления предприятиям и организациям региона, государственных гарантий под заемные средства для реализации инвестиционных проектов, программ в сфере профессионального образования...». (10)*

3) Разработать механизм передачи объектов образовательной инфраструктуры компаниям и предприятиям в собственность на праве безвозмездного целевого пользования.

Выдержка из интервью:

- *«Муниципалитеты должны избрать такую форму сотрудничества с предпринимателями, желающими оказывать данную услугу, которая позволила бы им получить в собственность для организации услуги на праве безвозмездного целевого пользования. Т.е. есть, например, дошкольные здания бывших детских садов, которые нельзя использовать для организации нормального детского сада, т.к. они не соответствуют сегодня современным лицензионным требованиям, но в этих помещениях можно организовать группы временного пребывания детей. И для того чтобы предприниматель мог эти группы организовать, желательно чтоб собственность ему передавалась целевым образом. Для целевой деятельности, но на условиях безвозмездного пользования. Только для организации дошкольной услуги и никакой иной. Если же собственность будет передаваться в рамках продажи, либо аренды с условиями всех налоговых ставок на недвижимость и землю, то никакой бизнес дошкольного образования это не вытянет. Поэтому, в моём понимании, чтобы развивать эту сферу в малых городах России, надо передавать данные объекты собственности в безвозмездное пользование целевым назначением. Если предприниматель вдруг по каким-то причинам на этой площади начал организовывать иные услуги, то у него право пользования данной собственностью должно быть отнято. Тогда и муниципалитет не теряет объект собственности, и цель достигается – услуга оказывается, но при этом оказывается физическим лицом, допустим, – предпринимателем. В том и будет суть ЧПП если брать тему дошкольного образования...». (6)*

4. Разработать и внедрить механизмы прямой поддержки бизнеса, участвующего в реализации образовательных проектов посредством бюджетных кредитов, субсидий и т.п.

Выдержка из интервью:

- *«Прямая поддержка посредством бюджетных субвенций (субсидий), бюджетных кредитов и централизованного программно-целевого финансирования для предприятий, осуществляющих научно-образовательную деятельность...». (10)*

5) Повсеместно ввести практику разработки совместной региональной стратегии развития образовательных учреждений с участием муниципальных властей и крупных предприятий.

Выдержка из интервью:

- *«В Сибири (дочернее предприятие Лукойл) совместно с муниципалитетом разработана стратегия развития образовательных учреждений. Лукойл для этого стратегического развития выделяет определенные средства. У нас же это пока латание дыр...». (2)*

6) Разработать механизм и ввести в практику создание кластеров как организационной формы региональных учебно-производственных систем.

Выдержка из интервью:

- *«В качестве новой формы создания ЧПП может выступить кластер как организационная форма региональных учебно-научно-производственных систем, создаваемых на условиях государственно-частного партнерства и совместного использования научного, образовательного, производственного, ресурсного, инфраструктурного потенциала, привлечения административных*

ресурсов в целях освоения новых технологий и повышения конкурентоспособности производимой продукции. Кластер может выступить как территориально-отраслевое партнерство, которое включает 4 комплекса: 1) учебно-инновационный комплекс; 2) научно-инновационный комплекс; 3) производственный комплекс; 4) комплекс международного партнерства...». (10)

7) Усилить роль государства в развитии профессионального образования с привлечением финансовых ресурсов со стороны бизнеса, разработать на государственном уровне эффективную систему поддержки кадров, ведущих профессиональную подготовку.

Выдержки из интервью:

- «Государство стимулирует только школы и ВУЗы. Нужно больше упор делать на профессиональное развитие...». (6)
- «Мое мнение, нужно ответственность больше на государство перекладывать, а не на бизнес. У каждого свои задачи должны быть. Но если государству сложно и трудно, и если бизнес способен, то почему бы и не помочь финансированием. В зарубежных странах очень сильная поддержка государства. Там именно подготовка, как они этого ребенка с момента рождения поддерживают, как он учится, как они стараются его занять. Что говорить, если мастер готовит хорошего специалиста, а этот специалист придя на завод будет получать намного больше чем тот же мастер. Мастер он должен быть мастер, хорошо оплачиваемый. Поэтому бизнес его поддерживает. Мы начали с того что надо поддерживать тех же мастеров, преподавателей, чтобы не бежали куда. Больше надо платить. Если бы и государство помогало...». (5)
- «Не могу сказать, знаем только свои примеры. Энергетический профильный класс, хорошая идея и хотелось бы, чтобы государство поддерживало...». (7)

8) Обсудить вопрос о целесообразности введения института распределения в высших учебных заведениях.

Выдержки из интервью:

- «Ввести институт распределения в высших учебных заведениях. Что бы была и у институтов государственная поддержка и ответственность и что бы учащиеся имели в этом плане ответственность, если они учатся на бюджете. Если государство вложило в них средства, они должны их отработать...». (1)
- «Вернуть старую систему, планирования и распределения и ответственности. Я не хочу платить налоги, которые государство тратит на банкиров или на бездельников, которые окончив самолетостроительную специальность, не идут по ней работать. А сейчас получается что, в том числе и мои деньги тратятся на химеру...». (3)
- «У нас избыток специальностей, которые выпускают вузы и недостаток специалистов определенных уровней. Специалистов очень мало и они не очень качественные...». (4)

9) Проанализировать и вновь внедрить положительные элементы из советской практики поддержки профессионального образования.

Выдержка из интервью:

- «У нас есть на заводе система. Прошел стажировку, из молодых специалистов резерв формируется, на линейный персонал. Дальше с психологами аттестация идет. Говорят – вот это способный, мы его направляем на Президентскую программу, мы готовим кадры, потому что завтра мы уйдем, мы не хотим бросить завод на произвол судьбы. Такая система есть. Производственные соревнования существуют, совет мастеров существует, совет ветеранов работает, и совет молодежи. Мы взяли все, что было положительное в советские времена, и все это восстановили. Если государство готово, что мы будем такое партнерство осуществлять...». (3)

### 3. Опыт компаний в реализации конкретных проектов ЧГП в сфере образования

В данном разделе предпринята попытка систематизированного анализа проектов ЧГП в сфере образования, которые реализуют компании – участники интервью. Подробное описание каждого проекта представлено в Приложении 1.

#### *Общая характеристика проектов*

Инициаторы проектов. В большинстве компаний, привлеченных к исследованию, инициаторами проектов выступали владельцы или менеджмент, которые были заинтересованы в подготовке квалифицированных кадров, в социальной поддержке своих сотрудников и т.п.

#### Выдержки из интервью:

- *«Руководство было инициатором. Идея появилась очень просто, потому что многие наши сотрудники живут в Кстовском районе. Мы заботимся о своих сотрудниках и подрастающем поколении. У всех дети есть, и династии передаются. У нас есть общая благотворительная программа, в рамках нее есть разные подпрограммы помощи детям. И в рамках этой подпрограммы, мы работаем с дошкольными и школьными учреждениями...».* (2)
- *«Эта идея появилась в конце 2006 года, она инициирована нашим акционером, собственником И.Дерипаско. Большой проект, который мы курируем до сих пор. Он инвестиционный, называется «Рабочие нового поколения». Проект известен и у нас в городе и в России, поскольку он охватывает приличный периметр. Активно реализуется с 2007 года. Это как раз ЧГП, когда бизнес вкладывается в образование, конкретно этот проект направлен на изменение системы профессиональной подготовки в образовательных учебных заведениях...».* (5)
- *«Ведомственные детсады мы содержали 40 лет, а в 2005 году мы им придали новую организационно-правовую форму, соответствующую законодательству. Инициатором такой идеи является Президент компании - Баранов Виктор Иванович. В отношении негосударственного дошкольного образовательного учреждения цель была поставлена: «Сохранить детские сады для работников предприятия». Для того, чтобы работники могли своевременно приступать к выполнению функций. Чтобы они не имели очереди при поступлении в детские сады. Чтобы услуга оказывалась качественно. Чтобы родители были спокойны в период осуществления трудовой деятельности...».* (6)
- *«Инициатором выступал менеджмент предприятия, в течение четырех последних лет практикуется такое сотрудничество, и причем оно с каждым годом еще больше и больше активизируется...».* (9)

В отдельных компаниях (например, Соллерс, Пермская ГРЭС) инициатором проектов выступали властные структуры – руководство Приволжского Федерального округа, руководители управления образованием и т.п.

#### Выдержки из интервью:

- *«Компания СОЛЛЕРС в течение последних трех лет активно начала заниматься проектом в рамках государственно-частного партнерства в сфере образования. Была разработана «Модель выпускника» - система формирования его личностных и профессионально важных качеств. Модель используется для передачи определенной части функций оценки качества подготовки выпускников Компании. Одним из результатов введения «Модели выпускника» стал выход Положения – «Об отборе кандидатов на трудоустройство», что позволило увеличить трудоустройство выпускников. Созданная система, когда Компания участвует в учебном процессе и оценке качества подготовки рабочих кадров, позволяет получить реальную оценку уровня работы профессионально-педагогического коллектива учебных заведений и заинтересовать в результатах подготовки и социально защитить выпускников на рынке труда. В качестве инициатора выступило руководство Приволжского федерального округа...».* (10)
- *«В течение 5 лет последних детально и тесно сотрудничаем. Инициатор – Шучикова Татьяна Ивановна, она до недавнего времени занимала должность начальника управления образованием. Она обратилась с предложением мы ее поддержали. После этого был подписан договор сотрудничества с основными идеями...».* (7)

Названия и цели проектов. Перечень проектов ЧГП в сфере образования, реализуемых компаниями – участниками исследования, приводится в таблице 3.

Таблица 3.

## Названия, цели и состав участников проектов

	<b>Название проекта</b>	<b>Цель проекта</b>	<b>Прочие участники Проекта</b>
<b>ОАО «Красное Сормово»</b>	Подготовка рабочих специальностей	Подготовка рабочих специальностей необходимых для производства	Сормовский механический техникум
<b>ООО «Лукойл – Волганефтепродукт»</b>	Лукойл детям	Помощь тому, кто не может помочь себе сам	Муниципалитеты Школы, детские сады.
	Лукойловские стипендии	Стимулирование преподавателей и учеников	Все школы Кстовского района, Кстовский нефтяной техникум, Высшее инженерное училище
	Лукойл спорт	Поддержка социальной сферы, популяризация спорта, популяризация своего бренда.	Школы, Хоккейный клуб «Горпедо», автомобильная гоночная команда
<b>Нижегородский авиастроительный завод «Сокол»</b>	Программа подготовки кадров для авиастроения	Подготовка инженерных кадров со СПО, кадров с НПО	Нижегородский технический университет Нижегородский авиационный техникум Балахнинский технический колледж ПрофГУ №20
<b>ФГУП НИИ измерительных приборов</b>	Подготовка специалистов в области твердой микроэлектроники	Подготовка специалистов в области твердой микроэлектроники	МИЭТ
	Подготовка радиоинженеров на основе специальности «Радиотехник»	Получение высококвалифицированных специалистов – инженеров по специальности - радиоинженер	Нижегородский технический колледж Нижегородский технический университет
<b>ОАО «ГАЗ»</b>	Рабочие нового поколения	Изменение системы подготовки профессиональных кадров в образовательных учреждениях	17 образовательных учреждений НПО и СПО
<b>ОАО «Соликамскбумпром»</b>	Создание негосударственного дошкольного образовательного учреждения (НДОУ) «Соликамскбумпром»	Обеспечить местами в детских садах детей работников предприятия и горожан	ГОРОНО и министерство образования края; НДОУ «Соликамскбумпром»; родители
	Мы выбираем спорт	Охват широких слоёв детского населения школьного возраста занятиями спортом. Открытие дополнительных спортивных секций сверх бюджетных средств.	Школы
<b>Пермская ГРЭС</b>	Конкурс социальных и культурных проектов среди образовательных учреждений Добрянского района	Поддержка образовательных учреждений всех типов (школы и дополнительное образование) Добрянского района; Поощрение наиболее отличившихся талантливых педагогов и учащихся;	Управление образования

		Решение актуальных социальных, образовательных и воспитательных проблем; Расширение и укрепление взаимодействия с образовательными учреждениями и внедрение в практику новых социальных технологий.	
	Профильный энергетический класс	Формирование положительного имиджа профессий энергетической отрасли у старшеклассников; Помочь подготовиться и выбрать свой профессиональный путь в энергетической отрасли.	Добрянская школа №4 – «Школа старшеклассников» или НОЦ (новый образовательный центр); Центр подготовки и тренажа
ОАО «Мечел»	Образовательный проект для профессионального образования.	Подготовка специалистов рабочих профессий	Муниципальные органы и образовательные учреждения (школы, ПТУ Техникумы)
	Дополнительное образование	Различные кружки (музыкальные, спортивные и т.п.) и секции, театральная студия	Муниципальные органы власти, районные органы власти
ОАО «Комбинат автомобильных фургонов»	Подготовка и переподготовка кадров	Дать профессиональный рост сотрудникам предприятия для более эффективного роста структуры развития холдинга	Сотрудники комбината
	ПТУ	Увеличить профессиональные кадры в регионе и на производстве, повысить профессиональный статус предприятия	Сотрудники комбината
	Ясли-сад	Создать условия для внедрения оригинальных программ по развитию детей, повысить деторождаемость в регионе	Сотрудники комбината
ОАО «Соллерс»	Создание инженерной академии СОЛЛЕРС	Кадровое обеспечение СОЛЛЕРС как важнейший элемент стратегического развития автомобильной отрасли России. Укрепление и расширение позиций СОЛЛЕРС по производству продукции за счет повышения ее конкурентоспособности. Обеспечение выполнения федеральных и отраслевых программ развития.	16 предприятий СОЛЛЕРС Казанский государственный технический университет Туринский политехнический университет

Обращают на себя внимание следующие тенденции:

- отсутствие органов власти (федеральных, муниципальных) в качестве участников большинства рассмотренных проектов (кроме проекта Пермской ГРЭС «Конкурс социальных и культурных проектов среди образовательных учреждений Добрянского района», проекта ООО «Соликамскбумстрой» «Создание негосударственного дошкольного образовательного учреждения (НДОУ)», проекта ООО «Лукойл – Волганефтепродукт» «Лукойл детям»);
- акцент на проекты в сфере профессионального образования и подготовки: из шестнадцати рассматриваемых проектов таковых девять.

Продолжительность проектов. Многие проекты продолжаются уже достаточно давно (как минимум, несколько лет). При этом в последние годы, по оценкам большинства респондентов, деятельность их компаний в данном направлении активизировалась.

Выдержки из интервью:



- «Я работаю давно, это работало еще до меня. Это была система, сейчас в виду некоторых объективных и субъективных причин она несколько видоизменилась и оставляет желать лучшего. Но мы постоянно работаем, у нас не было перерыва. Мы были заводом «Красное Сормово», потом превратились в производственное объединение, потом стали акционерным обществом, у нас это не нарушалось...». (1)
- «Проект идет с 1999 года...». (2)
- «С 2003 года подписано соглашение о сотрудничестве с Нижегородским государственным техническим университетом по открытию специальности на кафедре кораблестроителей - самолето и вертолетостроения. Наконец-то с нашим университетом мы открыли эту кафедру. Вот наше сотрудничество по подготовке специалистов. Идея витала с советских времен, Нижний Новгород является одним из ведущих городов России по авиастроению и не имеет ни одного учебного заведения, которые готовят таких специалистов...». (3)

Восемь компаний из десяти работают по пролонгированным проектам, представляющим собой:

- либо систематические проекты (6 из 10-ти компаний работают по такой схеме)
- либо разовые акции с определенным периодом повторения (4 из 10-ти компаний работают по такой схеме)
- либо проекты, функционирующие до достижения результата проекта - средние сроки составляют от 2-х до 5-ти лет (6 из 10-ти компаний работают по такой схеме).

Сводные данные по продолжительности проектов представлены в таблице 4.

Таблица 4.

Продолжительность проектов

Охват	Компании									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Систематично без ограничения времени										
До достижения результата проекта										
Разовые акции, с определенным временем повторения										
Разовые акции										
На срок обучения										

Региональный охват проектов. Большинство проектов, реализуемых компаниями – участниками исследования, являются узконаправленными, ориентированными на решение проблем в одном городе/районе – месте расположения компании (Табл. 5).

Таблица 5.

Региональный охват проектов

Охват	Компании									
	1	2	3	4	5	6	7	8	10	9
Город/ район										
Область										
Несколько городов/ областей										

Исключение составляют крупные проекты:

- ООО «Лукойл – Волганефтьпродукт» - Проект «Лукойл детям», которые реализуется в Кстовском, Большемурашкинском районах, в меньшей степени - во Владимире, Чебоксарах, Вологде, Йошкар-Оле;
- ОАО «ГАЗ» - Проект «Рабочие нового поколения», который реализуется в Нижегородской области, Ярославле и других регионах.
- ОАО «Соллерс» - Проект «Создание Инженерной академии Соллерс», который реализуется в Республике Татарстан, Елабуге, Набережных Челнах.
- ОАО «Мечел» - Проект «Дополнительное образование» реализуется в Удмуртии, Башкирии, Кемеровской области, Якутии, Челябинске, Орске, Братске.

Ресурсы, вложенные в проекты. Масштабы вложенных финансовых ресурсов сильно варьируются по проектам – от сотен тысяч до десятков миллионов рублей. Финансовые ресурсы обычно представляют собой инвестиции, гранты и т.п. Материальные ресурсы обычно представляют собой помещения и здания, оборудование и прочие элементы материальной базы, иногда землю. Организационные и методические

ресурсы представляют собой методическую и консультационную помощь, методологии обучения и методики преподавания, программы, преподавательский состав и прочие трудовые ресурсы образовательных учреждений. Рассмотренные проекты реализованы в соответствии с различными моделями ресурсного обеспечения (Табл. 6).

Таблица 6.

Ресурсы, вложенные в проект

Виды ресурсов	Компании									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Финансовые (ФР)</b>										
Со стороны компании										
Со стороны государства										
Со стороны образовательных учреждений										
<b>Материальные (МР)</b>										
Со стороны компании										
Со стороны государства										
Со стороны образовательных учреждений										
<b>Организационные, методические (ОР)</b>										
Со стороны компании										
Со стороны государства										
Со стороны образовательных учреждений										

Можно выделить 7 моделей ресурсного обеспечения проектов:

- ФР компании + ФР образовательных учреждений + МР компании + МР образовательных структур – 2 примера (№ 1, 3)
- ФР компании + ФР государства – 2 примера (№ 2, 10)
- ФР компании + МР образовательных учреждений + ОР государства (№ 4)
- ФР компании + МР государства + ОР государства (№ 5)
- ФР компании + МР государства + ОР государства + ОР образовательных учреждений (№ 6)
- ФР компании + ФР образовательных учреждений + ОР государства (№ 7)
- ФР компании + ФР государства + ОР компании + ОР государства (№ 9).

#### Ориентация проектов на различные уровни образования и целевые группы

Обращает на себя внимание, что практически все компании реализуют либо комплексные проекты, ориентированные на различные уровни образования, либо несколько проектов в различных сферах образования (Табл. 7).

Таблица 7.

Ориентация проектов на различные уровни образования

Охват	Компании									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Высшее образование</b>										
<b>Среднее профессиональное образование</b>										
<b>Начальное профессиональное образование</b>										
<b>Общее образование</b>										
<b>Дошкольное образование</b>										
<b>Дополнительное образование</b>										

Содержание рассмотренных проектов в учреждениях различных уровней образования включает в себя:

#### Дошкольное образование:

##### Реорганизация, развитие и поддержка ведомственных детских садов

##### Выдержка из интервью:

- «Дошкольное образование это конкурентное преимущество предприятия, это наш социальный пакет для работников, это традиции предприятия, т.к. мы находимся в маленьком городе, у нас градообразующее предприятие, поэтому для нас было принципиально сохранение детских садов. Мы единственные в Пермском крае смогли сохранить ведомственные сады и приумножить их значение, улучшив качество образовательной услуги именно путём реорганизации. Я считаю, что мы выбрали абсолютно правильный правовой путь, который обеспечил нам и необходимые документы правоуставливающие, и необходимое нам признание на уровне города и края...». (6)

##### Финансовая помощь дошкольным учреждениям

#### Выдержки из интервью:

- «Это один проект, подпрограмма по детям, где мы по обращению школ, детских садов, помогаем в благоустройстве. То есть крыша прохудилась, компьютеры надо поставить, медицинский кабинет оборудовать. Какого-то проекта длинноиграющего у нас нет. Мы работаем по необходимости, и на условиях софинансирования...». (2)
- «Мы ведем шефство над детскими садами, детские ясли-сад, над школой № 1 города Шумерли и сотрудничаем с ВУЗами. Это по части образовательной системы...». (9)

#### **Дополнительное образование в дошкольных учреждениях, начальные элементы профориентации**

##### Выдержка из интервью:

- «Дошкольники также в игровой форме проходят у нас экскурсии...». (7)

#### Общее образование:

#### **Приобретение оборудования, пополнение библиотечного фонда, финансовая помощь школам**

##### Выдержки из интервью:

«Школа пишет нам письмо, что я вот, хочу поменять линолеум, прошу оплатить счет номер такой то, на такую сумму. То есть линолеум там выписали, какая-то фирма строительная, и такое бывает. Мы стараемся больше именно по такому принципу идти, что бы целевое финансирование было...». (2)

«Мы ведем шефство над детскими садами, детскими ясли-сад, над школой № 1 города Шумерли и сотрудничаем с ВУЗами. Это по части образовательной системы.... (10)

#### **Стимулирование преподавателей и учеников**

##### Выдержка из интервью:

«В этом году выданы стипендии отличившимся школьникам района, 20 учащихся получили стипендии. К дню учителя поощряем педагогов. Есть еще статья выплаты премий непромышленному персоналу, как - то через оплату труда (премии учителям). Проводятся общегородские мероприятия, посвященные празднику, день учителя, там присутствуют представители крупных организаций, которые и поощряют учителей. Мы всегда участвуем на протяжении нескольких лет. В основном поощряем молодых специалистов, отличившихся педагогов...». (7)

#### **Дополнительное образование в школах, начальные элементы профориентации**

##### Выдержки из интервью:

«Профориентированную работу мы продолжаем в школах вести постоянно, плакаты у нас во всех школах района развешаны. Все школы района регулярно приглашаем на День открытых дверей, который у нас проходит на заводе. Какая-то разовая материальная помощь, безусловно, оказывается...». (1)

«Мы поддерживаем творчество. Там школьники ходят в кружки, эти ребята занимают классные места по России, это тоже элемент профориентации, но определенными затратами, они конечно не большие. Среди тех школьников, мы проводим с ними работу, листовки, экскурсии и с выпускниками...». (3)

#### Начальное и среднее профессиональное образование

#### **Организация и проведение производственной практики**

##### Выдержки из интервью:

- «Договор о подготовке и трудоустройстве специалистов, квалифицированных рабочих между заводом «Красное Сормово» и Сормовским механическим техникумом, договор между нами и Нижегородским техническим колледжем, по организации и проведению производственной практики, то же в рамках этого проекта...». (1)
- «Если говорить о среднем профессиональном образовании, студенты училища приходят на экскурсии, на практику...». (7)
- «В сфере начального профессионального образования это Сормовский механический техникум, который готовит рабочих. Для того, что бы как-то их поддержать, места для практики предоставляем, безусловно. База практики, начиная с первого курса, у нас есть. Созданы рабочие места специально для этого, это если требуется, база практики для механического техникума у нас есть постоянно...». (1)
- «Практику ребята оплачиваемую проходят...». (5)

**Стимулирование преподавателей и учеников** (включая стипендии учащимся, проявившим желание впоследствии работать на данном предприятии, плата за прохождение производственной практики)

##### Выдержки из интервью:

- «Если говорить о среднем профессиональном образовании, педагоги училища поощряются, участвуют в конкурсе социально культурных проектов как и педагоги в школах...». (7)
- «Кроме этого, для специальностей, которые являются для нас основными, судоремонтники, те специальности, которые необходимы заводу, мы им платим, хоть и небольшую стипендию, премирование мастеров производственного обучения, которые готовят для нас рабочих наших...». (1)
- «Есть соглашение о сотрудничестве, есть у нас программа привлечения и закрепления у нас на заводе. Когда ребята проходят производственную практику, на нашем заводе, определяем ребят

более способных, и заключаем с ними контракт на дополнительные стипендии, было 1.5 тысячи, сейчас 2 тысячи. Это не принудилровка, те которые сами захотели, которых мы отобрали, на условиях, что после окончания техникума, они приходят работать к нам, на рабочие места...». (3)

- «В коллективном договоре прописано и поддерживать лучших учащихся и доплата преподавателям. Практику ребята оплачиваемую проходят...». (5)

#### **Финансовая помощь образовательным учреждениям, проведение ремонтов и т.п.**

##### Выдержки из интервью:

- «Автомеханический техникум полностью на содержании завода. Это заводское здание и завод содержит его, обслуживает, платит за отопление и так далее...». (5)
- «Дизайн проекты выполнены в едином корпоративном стиле основные мастерские, лаборатории. Все в евроремонтах и современной технике. 5,5 млн.рублей - это плюс на содержание...». (5)

#### **Высшее образование**

#### **Образование и оснащение новых кафедр, лабораторий, учебных центров**

##### Выдержки из интервью:

- «Оснащение лабораторий. Образование учебных центров, лабораторий. Непосредственно на заводе, авиационных конструкций...». (3)
- «Развитие материально-технической базы Академии, строительство учебного корпуса и общежития; развитие учебного и лабораторного оборудования машиностроительного профиля. Оборудование позволит в условиях учебно-производственных лабораторий изучать реальные производственные процессы по проведению моделирование производственных процессов, привлечь студентов к научно-исследовательской работе...». (10)

#### **Выделение средств на подготовку специалистов**

##### Выдержки из интервью:

- «Выделяем около 6 миллионов ежегодно на подготовку специалистов...». (3)
- «30 человек проходят обучение в московских ВУЗах. На обучение было выделено 1 миллион 900 тысяч по итогам этого года...». (9)

#### **Прохождение производственной практики**

##### Выдержка из интервью:

- «Практику они у нас проходят...». (3)

#### **Финансирование разработки и внедрения образовательных инноваций, пополнение библиотечного фонда**

##### Выдержки из интервью:

- «Это как раз образовательные стандарты и учебные программы. Экспериментальные площадки позволили менять учебные планы и программы, а стандарты это отдельная история. Пришлось обучать работников образовательных учреждений, проводили семинары по новым программам, учили как с ними работать...». (5)
- Мы прямые переводы делаем и участвуем – библиотечный фонд, финансирование разработки и внедрения...». (10)
- «Развитие библиотечного фонда и формирование современной информационной базы Академии...». (10)

#### **Выплата дополнительных денежных средств студентам (стипендии, плата за прохождение производственной практики) и премии преподавателям**

##### Выдержки из интервью:

- «Мы на 4 курсе сделали программу таким образом что у них два дня свободные, за счет того что, мы перераспределили дисциплины, эти два они работают в наших подразделениях. Работают в конструкторском отделе, в технологическом отделе, где они знакомятся непосредственно с объектом производства, и привлекают его нежелези он там два года, пускай по два дня, за это они получают заработную плату. То есть получается, что складывается стипендия, дальше он получает заработную плату на уровне 3000-5000...». (3)
- «Мы только платим за услуги связанные с подготовкой этих специалистов. Стоимость обучения по программе, кроме того, мы выплачиваем им стипендию, стоимость общежития, стоимость проезда в Москву и обратно один раз в месяц. Они устроены все на работу на должность инженеров нашего института, хотя находятся все там и они работают по интернету с нашими специалистами и получают за это зарплату. Она дифференцируется, зависит от объема выполненных работ...». (4)

#### **Финансовая помощь ВУЗам**

##### Выдержки из интервью:

- «Все делаем, счета оплачиваем, ВУЗы выставляют нам счета на обучение. Ремонты делаем не легально, взяли отремонтировали, класс. В техникуме и в ПТУ, и в институте в свое время. На ремонт спортивного зала 500 тысяч истратили...». (3)

- «Когда мы взаимодействуем с Техническим университетом и университетом Лобачевского, там у нас есть такие формы, где мы помогаем...». (4)

### Формы финансирования проектов

Финансирование компаниями проектов ЧПП в сфере образования происходит в различных формах и по различным направлениям. В таблице 8 приведена сводная информация о применяемых схемах финансирования по каждой из компаний – респондентов. Как видно из таблицы, формы и направления финансирования весьма многообразны. Наиболее часто используются такие формы, как:

- перечисление денежных средств на счета образовательного учреждения;
- проведение ремонтов в образовательных учреждениях.

Несколько реже компании – участники проектов в сфере образования:

- оплачивают счета за образовательное учреждение;
- финансируют разработки и внедрения образовательных инноваций;
- финансируют стажировки и повышение квалификации.

Таблица 8

Формы и направления финансирования проектов

Направления	Компании									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Перечисление денежных средств на счета образовательного учреждения										
Оплата счетов за образовательное учреждение										
Создание стимулирующих фондов по оплате труда и грантов для поддержки работников										
Приобретение оборудования, пополнение библиотечного фонда										
Финансирование разработки и внедрения образовательных инноваций;										
Финансирование стажировок и повышения квалификации										
Проведение ремонтов в образовательных учреждениях										
Создание благотворительного фонда										
Другое										

Большинство компаний участвуют в софинансировании проектов в денежной или ресурсной форме со стороны образовательного учреждения, муниципалитета, субъекта РФ или федеральных органов управления (Табл. 9).

Таблица 9

Формы софинансирования проекта в денежной или ресурсной форме

Формы	Компании									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Размещение государственного (в т.ч. Муниципального) заказа										
Концессионное соглашение										
Снижение налогообложения										
Муниципальный контракт по передаче функций управления										
Договор о взаимных обязательствах										
Соглашение										
Другое (укажите)										
Нет софинансирования										

Наиболее распространенными формами, в соответствии с которыми происходит софинансирование, являются:

- соглашение;
- договор о взаимных обязательствах.

Ниже приводятся комментарии респондентов относительно сложившейся у них практики финансирования.

ООО «Лукойл - Волганефтепродукт»: помощь учебным заведениям по принципу 50:50 (паритетные вклады компании и учебного заведения или компании и муниципалитета); конкурс социальных проектов 30:70 (30% вносит образовательное учреждение, 70% - компания).

Выдержки из интервью:

- *«Нашу помощь этим учреждениям, мы стараемся вести по принципу 50 на 50. То есть 50% на нужды, скажем какой-то проект появляется у школы, хотим поставить компьютерный класс, или обновить его, или хотим окна все заменить, или еще об этом расскажу, У нас есть Лукойловские стипендии, принцип 50 на 50. То есть муниципалитет изыскивает средства, 50%, 50% изыскиваем мы...» (2)*
- *«Что касается конкурсов социальных проектов, там немного попроще система. По положению, 30% средств должно быть потрачено именно самим учреждением, которое подает грант, если школа пишет какой то интересный проект, то она должна подтвердить со-финансирование в размере 30%, 70% это мы. А со стороны муниципалитета это не имеет значение, они должны подтвердить, что им кто-то готов кроме нас помочь...». (2)*

Нижегородский авиастроительный завод «Сокол»: договор о взаимных обязательствах, который, на взгляд респондента, не дает особых привилегий компании.

Выдержка из интервью:

- *«У нас все в рамках договора о взаимных обязательствах. Мы решаем важную социальную задачу, обеспечение оборонной способности страны, за счет тех скудных средств которые у нас есть. Никто не идет на встречу, ни при обновлении основных фондов, хотя бы НДС уменьшили, хотя бы снизили экспортные пошлины, об этом говорилось всеми, но ничего нет. Министр обороны Иванов приезжал, были озвучены все проблемы и пути решения. И никто ничего не сделал...». (3)*

ОАО «ГАЗ»: софинансирование производится по коллективному договору.

Выдержка из интервью:

- *«В коллективном договоре прописано: поддерживать лучших учащихся, доплачивать преподавателям. Практику ребята оплачиваемую проходят. По коллективному договору около трех с половиной миллионов в год. В придачу к тем двадцати пяти, по которым целевое финансирование идет для поддержания и педагогических кадров, и учащихся. Финансирование разработки и внедрения образовательных инноваций - это как раз образовательные стандарты и учебные программы. Экспериментальные площадки позволили менять учебные планы и программы, а стандарты это отдельная история. Пришлось обучать работников образовательных учреждений, проводили семинары по новым программам, учили, как с ними работать...». (5)*

Соликамскбумпром: нет софинансирования по проекту «Создание негосударственного дошкольного образовательного учреждения (НДОУ) «Соликамскбумпром»; софинансирование по проекту «Мы выбираем спорт» идет в формах соглашения и договора о взаимных обязательствах.

Выдержка из интервью:

- *«Мы очень надеемся на софинансирование со стороны муниципалитета. Мы ждём чтобы муниципалитет разместил у нас муниципальный заказ. В этом случае затраты родителей на детсад безусловно сократятся. Сумма в 6,5 тысяч рублей для города Соликамска очень не большая, поэтому мы ждём муниципальный заказ. Согласно пилотного проекта, который в Пермском крае реализуется, по предоставлению компенсаций родителям, дети которых не посещают дошкольные образовательные учреждения, мы очень надеялись, что наши родители тоже попадут в группу тех, кто имеет право. Так как они не получают муниципальную услугу, сами платят негосударственному учреждению. К сожалению, город Соликамск принял решение не входить в этот пилотный проект, потому что требования вхождения в этот проект предполагает софинансирование (50% компенсация муниципалитета и 50% региональный бюджет)...». (6)*

Пермская ГРЭС: проекты «Конкурс социальных и культурных проектов среди образовательных учреждений Добрянского района» и «Энергетический класс» софинансируются на основе договора о взаимных обязательствах; вклад государства и образовательного учреждения ресурсный, а не финансовый.

Выдержка из интервью:

- *«Для нас это выглядит, как благотворительный проект скорее всего. Хотя действует Договор о взаимных обязательствах...». (7)*

ОАО «Комбинат автомобильных фургонов»: нет софинансирования со стороны прочих участников.

Выдержка из интервью:

- «Никаких таких вещей не проводят у нас. Мы не такого уровня предприятие, чтобы говорить о таком. Договор о взаимных обязательствах отсутствует. Это следующий этап нашего сотрудничества. Я уже сам предложил мэру города: «Давайте, – говорю, – как-то хотя бы определим основные направления нашего сотрудничества». На этом слове мы поставили точку жирную и все еще стоим...». (9)

ОАО «Красное Сормово»: нет софинансирования со стороны прочих участников.

Выдержка из интервью:

- «Такого нет. Я об этом не знаю, но не думаю, что даже какие-то есть скидки по этому поводу за то, что мы им помогаем. ...». (1)

ФГУП НИИ измерительных приборов им. Седакова: нет софинансирования, идет просто оплата за образовательные услуги.

Выдержка из интервью:

- «Софинансирования нет. Они напрямую с нами участвуют в одностороннем порядке, дают нам услуги, а мы оплачиваем. Только на основании договора. Хотя есть определенные договора, уже не связанные с этим проектом, которые напрямую, например наш институт выполняет какую-то головную работу по основной тематике института и они как специалисты, какую-то часть этого договора выполняют как контрагенты, там уже совершенно другой договор...». (4)

**Нормативно-правовое и административное оформление проектов**

Обращает на себя внимание чрезвычайное разнообразие форм нормативно-правового и административного оформления проектов ЧПП в сфере образования (Табл. 10). Наиболее распространенной формой являются договора о подготовке и трудоустройстве рабочих кадров, о сотрудничестве между компанией и образовательными учреждениями. Ими пользуются половина опрошенных компаний.

Выдержки из интервью:

- «Договора. У нас безвыходное положение, мы ниоткуда больше авиационных специалистов не получим, поэтому осознано управление шло на это...». (3)
- «Это экспериментальная площадка, это на уровне области и в других областях. Договорная система. На год. Коллективный договор ОАО ГАЗ...». (5)
- «Договор о сотрудничестве со школой. Права и обязанности сторон, Пермской ГРЭС и школы. Мы еще будем стимулировать учащихся...». (7)
- «С ВУЗами мы работаем на основании заключенных договоров, и, соответственно, нормативной базой является договора между предприятием и ВУЗами. Больше никаких других нормативных документов нет. Сегодня мы много говорим о частно-государственном партнерстве, только говорим. Фактически по стране, я еще раз повторяю, кроме лозунгов к этому делу еще не приступали вообще даже, и плохо представляем, что такое частно-государственное партнерство и с чем это партнерство едят...». (9)

Таблица 10

Формы нормативно-правового и административного оформления проектов

Формы	Компании									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Распоряжение, постановление Правительства субъекта или муниципалитета о реализуемом проекте										
Устные договоренности										
Договора о подготовке и трудоустройстве рабочих кадров, о сотрудничестве между компанией и образовательными учреждениями, соглашения о совместной деятельности										
Соглашение о социальном и экономическом партнерстве между правительством области и компанией										
Положение о конкурсе										
Коллективный договор (в т.ч. с государственными структурами)										
Государственная регистрация НДОУ в соответствии с законодательством РФ, устав, лицензия на право деятельности, аккредитация										
Договор пожертвования										

Правоустанавливающие документы, на основе которых действуют Стороны (Устав, Положение и др.), Договора для установления юридически значимых отношений между участниками взаимодействия, в которых подробно прописаны обязательства Сторон, их функции в рамках партнерства, распределение полученных выгод, санкции за нарушение обязательств и т.д.										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Некоторые компании заключают Соглашение о социальном и экономическом партнерстве с правительством области (например, Лукойл, Соликамскбумпром).

Выдержка из интервью:

- «В целом мы работаем по одному большому документу, он называется соглашение о социальном и экономическом партнерстве между правительством Нижегородской области и компанией Лукойл. Его подписывали два высших должностных лица, губернатор со стороны Нижегородской области и со стороны компании - президент компании Лукойл. Договор действует до сих пор, 5 лет он переподписывается...» (2)

По отдельным проектам (например, НДОУ Соликамскбумпрома) оформляется пакет нормативных документов (устав, регистрационные документы, лицензия на право деятельности и т.п.)

Выдержка из интервью:

- «Наше НДОУ зарегистрировано в соответствии с законами РФ. Есть все нормативные документы – это устав, регистрация, лицензия на право деятельности, свидетельство о государственной регистрации. В моём понимании – это и есть те документы, которые мы должны были оформить между нашей компанией, в частности, и государством...» (6)

**Удовлетворенность механизмом реализации проекта**

Всего четыре компании из 10-ти отметили, что механизм реализации проекта их устраивает. При этом, как видно из нижеследующих примеров, удовлетворенные механизмом компании либо имеют некое привилегированное положение в своем регионе, либо ведут специфические проекты.

ООО «Лукойл – Волганефтепродукт»: Лукойл как один из главных налогоплательщиков района имеет серьезный вес в администрации, поэтому к нему прислушиваются и в рамках образовательных проектов.

Выдержка из интервью:

- «Да, пока устраивает. Мне кажется, это влияет на реализацию социальной политики государства в регионах. Большой объем налогов мы платим именно в Кстовском районе, и без Лукойловских предприятий району было бы очень тяжело, и в том числе выделять средства на реализацию подобных проектов. Здесь мы стараемся придерживаться принципа софинансирования, поэтому если мы понимаем, что со стороны муниципалитета, есть какие-то сложности, в частности с выделением средств, то мы так же откладываем этот проект. Чтобы оптимизировать процесс - плотнее общаемся с муниципалитетом...» (2)

ООО «Соликамскбумпром»: компания создала негосударственное дошкольное образовательное учреждение, которое находится на ее полном обеспечении.

Выдержка из интервью:

- «Да. Нас устраивает этот механизм, потому что это автономно действующая организация, осуществляющая самостоятельную финансово хозяйственную деятельность. Для нашего предприятия – это очень большой плюс, потому что, мы выделили все финансовые потоки, все хозяйственные операции из своих операций, из своих потоков, а значит у нас теперь есть четкое понимание того, сколько стоит организация процесса НДОУ, какие деньги мы тратим на обеспечение образовательного процесса и разумеется эта форма максимально приемлема для организаций такого вида услуг. У нас механизм выстроился четко, т.е. имеется учредительный договор. Директор НДОУ назначается учредителем на условиях трудового договора, срочного трудового договора. Директор имеет доверенность на все виды финансово-хозяйственных операций. Директор несёт персональную ответственность за работу учреждения в соответствии с уставными задачами и целями. Директор имеет право заключать все виды договоров, в первую очередь с родителями, во вторую очередь с контрагентами и исполнителями различных услуг. Мы считаем, что данная форма работы абсолютно прозрачна. Мы платим все необходимые налоги, и я думаю, что это как раз тот вариант, когда можно говорить о чисто правовом варианте социального проекта. Правовое поле выстроено абсолютно. Я считаю, абсолютно мы участвуем в политике государства в сфере образования, т.к. все наши действия



соответствуют закону об образовании, устав соответствует типовому положению для дошкольных образовательных учреждений, нас аттестует как учреждение органы управления образованием, тем самым они обеспечивают контроль государства над нашей деятельностью, также в системе осуществляется аттестация педагогических работников, что соответствует требованиям закона об образовании. Мы участвуем как равный субъект в городской политике в области образования, ну и самое главное, все-таки 580 детей обеспечили местами в городе, а значит, мы решаем проблему предоставления равных возможностей дошкольного образования и являемся в определенном смысле хорошей альтернативой, создаём ситуацию конкуренции между муниципальными учреждениями и негосударственными...». (6)

Представитель ФГУП НИИ измерительных приборов также не высказал особых замечаний. По его словам, являясь государственной, компания, получает от государственных структур разностороннюю поддержку.

Выдержка из интервью:

- «За этим стоит, конечно, национальная программа образования. Конечно, мы опираемся на государственные решения, которые позволяют нам взаимодействовать с вузами для пользы дела. Кроме того Росатом это государственная корпорация, она выполняет государственную задачу, и институт наш входит в эту корпорацию и тоже государственный. Мы взаимодействуем между собой, зная, что нас везде поддерживают государственные структуры. Мы будем проводить анализ своей деятельности, может, найдем пробелы в знаниях или еще что-то. Но пока сами студенты видят, что мы ни в чем их не обманывали, действительно как и обещали все полностью исполняем. С их стороны ни одной претензии не почувствовали. Ни к обучающей стороне, ни к нашей...». (4)

Объективную удовлетворенность механизмом реализации проекта, в том числе взаимодействием с властными структурами, продемонстрировала Пермская ГРЭС. Компания ведет два проекта - Конкурс социальных и культурных проектов среди образовательных учреждений Добрянского района и проект «Энергетический класс»

Выдержка из интервью:

- «Выбор того или иного проекта происходит по его значимости. Совместно с управлением образования выбираем для реализации тот проект, который нуждается в финансировании в данный конкретный момент. Мы принимаем участие, но мы не диктуем и не давим на их решение, т.к. управление образования всё равно знает свои нужды лучше, чем мы. Мы участвуем в финансировании. Пусть и дальше так будет. Лишь бы не мешали и были деньги...». (7)

Остальные компании высказали неудовлетворенность механизмом реализации проектов. В частности, были упомянуты следующие проблемы и причины подобной неудовлетворенности:

1) Отсутствие у компании реальных рычагов влияния, она имеет право только на высказывание предложений, многие из которых так и остаются нереализованными.

Выдержка из интервью:

- «Мы участвуем в разного рода совещаниях, в последнее время их стало очень много, чувствуется, что в последнее время проблема кадров озаботила. Ряд последних совещаний, которые проходили на уровне области, в нашем городе серьезна ассоциация промышленных предприятий и предпринимателей, они неоднократно этот вопрос поднимали и в части преподавания и в части взаимоотношений с учебными заведениями. Мы высказываем там свое мнение, свои предложения, что бы мы хотели иметь от государства в этом. Ну и все...». (1)

2) В частности, из-за отсутствия механизма распределения выпускников, компания по сути дела вынуждена заниматься благотворительностью, оплачивая обучение лиц, которые впоследствии не придут в нее работать. Это резко снижает эффективность образовательного проекта для компании.

Выдержка из интервью:

- «Мы можем «влиять» только в качестве предложения. Ушло связующее звено между государством, учебным заведением и предприятием. В старые времена был институт распределения, и мы планировали вместе с государством подготовку кадров. Мы знали, что через 6 лет на распределение мы подтверждаем заявку, и молодой специалист к нам приходит. С отменой этого института распределения никаких гарантий о том, что мы получим того специалиста, в которого мы что-то вложили нет. Организуя практику студентов высших учебных заведений, мы занимаемся благотворительной деятельностью. То, что вложены деньги, они никаким образом не окупятся. Мы можем только говорить, давать свои предложения на государственном уровне, что все-таки те дети, студенты, которые учатся за счет государства, они потом должны государству. И когда закончат должны идти работать в те места, которые нужны государству. Понимаю, когда учатся в коммерческих заведениях, они заплатили деньги и идут работать туда, куда им хочется...» (1)

3) Отсутствие реальной заинтересованности в образовательных проектах со стороны государства.

Выдержка из интервью:

- «Государство не интересуется нами. В Советские времена учили по 6 лет, а сейчас за три года предлагают подготовить авиационного специалиста. Деньги пытается экономить государство, с одной стороны похвально деньги экономить, только надо просчитать что получится через 10-15 лет, а не жить сегодняшним днем. Надо что бы хотя бы не мешали...». (3)

4) Отсутствие реальной заинтересованности в образовательных проектах со стороны государства, в том числе и в сфере разработки законодательства и налогового права, которые должны быть ориентированы на стимулирование бизнеса к участию в образовательных проектах.

Выдержка из интервью:

«Конечно, безусловно, реализация этого проекта отвечает задачам государственным, и, безусловно, являясь частью этого государства, мы вносим свой вклад в повышение образовательного уровня своего коллектива, безусловно. Реализация нашего проекта влияет таким образом, что региональные ВУЗы, несмотря на наше неоднократное общение и их обращения к нам, понимают то, что их уровень не соответствует тем требованиям, которые мы предъявляем к этим курсам или к обучению. Но о системности говорить рано, если это является политикой только компании. Мы не можем говорить о том, что есть партнерство с государственными, муниципальными или другими органами управления на местах. Государство в этом деле не участвует. Государство могло бы участвовать, освободив, по крайней мере, ту часть наших расходов от всяких налогов, и поддерживать именно. Мы же ведь участвуем в повышении общего интеллектуального уровня населения, поэтому государство обязано это учесть, и обязательно со стороны государства при правильном построении отношений должны быть какие-то преференции, должны быть какие-то налоговые освобождения...» (10)

5) Серьезные проблемы в сфере имущественных отношений, возникающие в процессе реализации проекта.

Выдержка из интервью:

- «Большие вопросы возникают в процессе реализации проекта в сфере имущественных отношений: аренда (помещений, оборудования и т.д. на льготных экономических условиях); лизинг (оборудования и т.д. на льготных экономических условиях); соглашение о разделе продукции; концессии (разные модификации), договорные отношения между предприятиями субъектов РФ и учебными заведениями по поводу совместного управления/ аренды площадей и оборудования, в том числе в рамках софинансирования проектов (программ) также предполагают заключение соответствующих договоров между сторонами ГЧП. Экономическая сущность подобных форм специфична (эксплуатация и управление объектами госсобственности в сфере НПО/СПО/ВПО) и как следствие - организационно-управленческие действия Компании должны быть дополнены экономическими расчетами. Причем, наряду с расходами на использование ресурсов, должны учитываться и критерии экономической эффективности Компании, такие как:
  - сокращение сроков выхода на плановые показатели новых экономических мощностей,
  - рост налогооблагаемой базы при расширении производства,
  - рост числа рабочих мест или их качества,
  - рост числа выпускников, работающих по специальности,
  - стабильность отраслевого заказа, как в количественном, так и в качественном отношении...». (10)

Большинство респондентов считают, что особых барьеров и сложностей в ходе реализации проектов ЧГП в сфере образования не наблюдалось. Тем не менее, некоторые участники исследования назвали следующие проблемы, вызвавшие у них затруднения:

1) Отсутствие эффективной законодательной и нормативной базы.

Выдержка из интервью:

- «Отсутствие законодательной и нормативной базы в рамках государства, субъектов Федерации и муниципалитетов не позволяет получать какие-то преференции к созданию этих отношений между государством и предприятием. Я это понимаю, но какие шаги мы можем предпринять, если мы реализуем за счет своих средств? Предприятие реализует, участвует в этом, но я вам еще раз говорю, никаких шагов особых сделать я не могу...». (9)

3) Необходимость поддержания постоянной актуальности оборудования и образовательных технологий, затруднения в подготовке и адаптации образовательных программ.

Выдержка из интервью:

- «Компания в процессе реализации проекта столкнулась с тем, что инфраструктура Академии должна обеспечить мониторинг состояния рынка труда для ориентации на удовлетворение своих запросов. В условиях дефицита абитуриентов и конкуренции на рынке образовательных услуг создание собственной службы маркетинга является практически единственным способом активной политики Компании...» (10)
- Структура Академии, обеспечивающая участие Компании в подготовке кадров, наряду с маркетингом, должна обеспечить профессиональное обучение по определенной группе программ на основе современной технологической базы. Решение этой задачи требует поддержания

постоянной актуальности оборудования и образовательных технологий, что возможно только при участии самых передовых образовательных учреждений в его работе. В качестве таких учреждений были привлечены Туринский политехнический университет и Казанский государственный технический университет в качестве базового регионального университета. Но адаптация учебных программ достаточно долгий и трудоемкий путь...». (10)

4) Необходимость сертификации профессиональных стандартов и квалификации, которая является организационно сложным и дорогостоящим мероприятием.

Выдержки из интервью:

- «Следующий стратегический момент развития Академии – это реализация на общенациональном уровне системы профессиональных стандартов и сертификация профессиональных квалификаций с участием Национального агентства развития квалификаций. Это очень важное направление, но дорогостоящее и требующее консолидации всех предприятий автомобильной отрасли...» (9)
- Планируется активное проведение Академией научно-методической работы для предприятий автомобильной промышленности России по организации непрерывного профессионального образования, выполнение научных исследований, проведение обзоров и подготовка аналитических материалов по заказу СОЛЛЕРС. Необходима серьезная база для проведения таких исследований, а также научные сотрудники, которые могли бы соответствовать высоким стандартам СОЛЛЕРС. Предварительно проведены переговоры с Туринским политехническим университетом, который готов оказать участие в проведении таких совместных исследований...». (10)

### Оценка совместного продукта реализации проекта

Респондентам было предложено оценить результат реализации проекта (Табл. 11). Наиболее распространенными формами результата реализации проектов являются:

- создание нового негосударственного или автономного образовательного учреждения/ образовательной программы (6 компаний из 10-ти);
- создание системы взаимодействия государства и частного бизнеса под некую образовательную задачу, поставленную государством и реализуемую частным бизнесом или поставленную бизнесом и совместно реализуемую с государством (5 компаний из 10-ти).

Таблица 11

Формы совместного продукта реализации проектов

Формы	Компании									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Создание нового негосударственного или автономного образовательного учреждения/ образовательной программы и т.п.										
Создание совместной собственности под решение единых задач государства и компании в сфере образования										
Создание системы взаимодействия государства и частного бизнеса под некую образовательную задачу, поставленную государством и реализуемую частным бизнесом или поставленную бизнесом и совместно реализуемую с государством										
Реализация совещательного права частного бизнеса при финансировании образовательного учреждения (участие в управляющих советах школ, механизмы целевого капитала)										
Привлечение внимания государства со стороны социально ответственного частного бизнеса к проблемам в системе образования через финансирование болевых точек.										
Другое										

Ниже приводятся несколько примеров, раскрывающих форму реализации проекта в конкретных случаях.

ООО «Лукойл – Волганефтьпродукт»:

Выдержка из интервью:

- «Система очень простая. Например, приходит директор школы к главе района, и начинает плакаться, что ему не хватает. Соответственно, глава района может обратиться к нам за помощью, а бывает и наоборот, директора школ сами выходят на нас напрямую, и тогда инициатива идет от нас, мы обращаемся к муниципалитету. Это соответствует формам «Создание системы взаимодействия государства и частного бизнеса под некую образовательную задачу, поставленную государством и реализуемую частным бизнесом или поставленную бизнесом и совместно реализуемую с государством», «Привлечение внимания государства со стороны социально ответственного частного бизнеса к проблемам в системе образования через финансирование болевых точек...». (2)

ОАО «ГАЗ»

Выдержка из интервью:

- «Подходят варианты «Создание системы взаимодействия...», «Привлечение внимания...», «Реализация советательного права...». Полное взаимодействие осуществляется. Все стороны – ученик, образовательное учреждение, предприятие. Мы даем гарантию учебному заведению, что мы этих людей примем на работу. Набираем свои группы учеников. Существуют договорные отношения между учебным заведением и предприятием. Предприятие свои договора выполняет, если обещали, что выпускники, желающие работать, будут трудоустроены, других не берут, а выпускников берут, как бы плохо не было. Предприятие вложило деньги в этого выпускника и в это учебное заведение...». (5)

ОАО «Комбинат автомобильных фургонов»

Выдержка из интервью:

- «Подходит первый вариант. Наш проект направлен больше на удовлетворение потребностей комбината, и в то же время является частью общей программы подготовки кадров. Государство, безусловно, заинтересовано в подготовке кадров, но на сегодня наше предприятие конкретно с государственными учреждениями по подготовке кадров не работает. В перспективе возможен вариант «Создание совместной собственности...». (9)
- «Есть у нас один проект по совместному с государством участию в организации и реанимации – даже можем говорить о реанимации – профессионально-технического образования, ПТУ. Мы предполагаем вложить свои деньги в сумме примерно 15 миллионов рублей, и со стороны государства точно такое же участие, и будет создано некое профессионально-техническое базовое училище, которое будет готовить рабочие кадры. Таким образом, мы хотим реанимировать когда-то существовавшие образовательные заведения по подготовке рабочих кадров для предприятий. И в основном там будут готовиться кадры для нашего предприятия и по тем специальностям, которые нужны нашему предприятию...». (9)

**О типе образовательного учреждения, с которым можно наиболее эффективно реализовать проект ЧПП**

Респондентам был задан вопрос: «С каким типом образовательного учреждения эффективнее и понятнее реализуется или может быть реализован Ваш проект: с государственным образовательным учреждением или с автономным образовательным учреждением?». Мнения по данному вопросу разделились в связи с различными ориентацией проектов и опытом их конкретной реализации.

Практически все компании уже плодотворно работают с государственными образовательными учреждениями. Представители этих компаний считают, что сотрудничество именно с государственными образовательными учреждениями дает наибольший эффект. В том числе, по следующим причинам:

1) Важен фактор диплома государственного образца.

Выдержка из интервью:

- «Поскольку практики использовать специалистов, получивших частное образование, у нас не было, поскольку мы получаем всегда специалистов из государственных заведений. Я не думаю, что здесь могут быть какие-то особые случаи. Диплом государственного образца, если говорить о высшем образовании...». (1)

2) Качество образования, полученного в государственных учреждениях, выше.

Выдержка из интервью:

- «Этот опыт работы многолетний, серьезный всегда был связан с государственным образовательным учреждением. Профиль специалистов, которых мы применяем в нашем институте, я пока не знаю частных структур, которые готовят таких специалистов. Радиотехник это очень сейчас, дефицитный специалист. Это надежные учебные заведения, которые выпускают надежных специалистов, обучают по надежной программе...». (4)

3) Отсутствуют (или имеются в недостаточном количестве) автономные, негосударственные образовательные учреждения, особенно такие, которые дают качественное образование.

Выдержки из интервью:

- *«У нас нет автономных учреждений, мы работаем с государственными. И задача такая – изменение системы подготовки в государственных учреждениях...». (5)*
- *«В начальном образовании, я уверена, не скоро появятся такие заведения. Потому, что слишком не только неблагоприятное, но и очень емкое финансирование, и во всех планах емкий проект, для того, что бы сделать его частным. Хотя может быть это и здорово, потому, что мы сейчас страдаем от недостатка рабочих кадров квалифицированных. Специалистами мы более-менее все-таки обеспечены. Престижность профессии рабочего упала донельзя. Ни одна частная компания не возьмет сейчас на себя эту проблему, если не будет государственной поддержки.... (1)*
- *«На базе государственного можно сделать, но я очень плохо себе представляю так называемые автономные учреждения, потому что они провозглашены, но их нет на сегодняшний день. И вообще, что такое автономные учреждения? Мы плохо понимаем, что это такое...». (9)*

Определенное исключение составляет ОАО «Соллерс», представитель которой полагает, что статус автономной некоммерческой организации несет в себе максимум свободы поведения на рынке, многоуредительство, возможности для маневра средствами в пределах уставных целей, но отсутствие обязательств государства по размещению заказа. Поэтому форма автономного учебного заведения существенно упростила бы процедуру взаимодействия.

Выдержка из интервью:

- *«Выбор учебного заведения (ГОУ или АОУ) необходимо сопоставить с имеющейся информацией о состоянии кадровой ситуации на предприятии и тем самым составить качественный рейтинг подготовки в различных учреждениях. На основании существующих аналитических материалов Компания может отобрать те профессиональные учебные заведения, которые более полно удовлетворяют его потребностям в подготовке кадров как в разрезе профессий и специальностей, так и в разрезе качества подготовки в тех или иных учебных заведениях. При непосредственном обращении в учреждения профессионального образования оценивается возможность сотрудничества с точки зрения готовности учебного заведения учесть рекомендациям Компании, обсудить условия и формы возможного взаимодействия. Расчетные счета автономного учреждения находятся в кредитных организациях, он распоряжается ими самостоятельно и оперативно, но взамен лишается субсидиарной ответственности учредителя. Наконец, статус автономной некоммерческой организации несет в себе максимум свободы поведения на рынке, многоуредительство, возможности для маневра средствами в пределах уставных целей, но отсутствие обязательств государства по размещению заказа. Поэтому форма автономного учебного заведения существенно упростила бы процедуру взаимодействия...». (10)*

## Выводы

Проведение серии глубинных интервью в головных офисах крупных компаний с сотрудниками, отвечающими за решение социальных вопросов и взаимодействие с органами местного самоуправления, позволило оценить имеющуюся практику и определить позиций крупных компаний относительно взаимодействия с образовательными учреждениями и муниципальными властями в области частно-государственного партнерства в сфере образования.

В качестве интервьюированных были выбраны представители десяти крупных компаний: ОАО «Завод "Красное Сормово»»; ОАО «Лукойл –Волгонефтепродукт»; Группа «ГАЗ» (ОАО «ГАЗ»); ОАО «Нижегородский авиастроительный завод "Сокол»»; Федеральный научно-производственный центр "Научно-исследовательский институт измерительных систем им. Седакова»; ОАО «Соликамск-БУМПРОМ»; Пермская ГРЭС; ОАО «Мечел»; ОАО «Комбинат автомобильных фургонов»; ОАО «Соллерс» (ранее СеверстальАвто). В ходе проведения интервьюирования было установлено:

Единой долгосрочной политикой взаимодействия с муниципальными структурами в сфере образования в первую очередь отличаются те компании, которые ведут проекты, связанные с подготовкой будущих кадров для своего предприятия. Основным принципом такой политики является получение теоретических знаний в образовательных учреждениях, практических знаний – непосредственно на предприятии.

2) Наиболее распространенным, ставшим традиционным видом сотрудничества является создание на предприятии базы для проведения практики учащих.

3) Компании, осуществляющие различные проекты в сфере начального и среднего профессионального образования, как правило, четкой единой политики взаимодействия с муниципальными структурами в сфере образования не имеют. Скорее, они вырабатывают отдельные принципы сотрудничества для каждого конкретного проекта. Одной из причин подобной «спонтанности» в сотрудничестве с муниципальными образовательными учреждениями компании считают недостаточно активное распространение практики ЧГП в сфере образования.

4) Со своей стороны бизнес не просто готов участвовать в поддержке образования, но и считает это своим долгом. Компании осознают важность качественной образовательной инфраструктуры для своих работников и стремятся ее всячески поддерживать.

В целом можно заключить:

- система образования функционирует в сфере стратегических интересов государства, частного бизнеса, местных сообществ, но при этом отсутствует механизм представления, согласования и реализации стратегических интересов всех указанных субъектов;
- реализация ЧГП в сфере образования признается необходимой, но при этом отсутствует ресурсное (концептуальное, нормативно-правовое, организационно-методическое) обеспечение формирования частно-государственного партнерства;
- возможность функционирования инфраструктуры, реализующей посреднические функции между системой образования (на уровне федерации и регионов) и другими участниками ЧГП, не обеспечено концептуальным и нормативно-правовым обеспечением деятельности такой структуры.

Наконец, необходимо подчеркнуть, что частно-государственное партнерство не является самоцелью, а служит средством решения следующих актуальных задач современного дошкольного, общего и дополнительного образования:

1) **Повышение эффективности** использования имеющихся в системе образования ресурсов через квалифицированную систему управления с целью повышения возможностей получения качественного образования детьми с различными (в том числе специальными) образовательными потребностями.

2) **Объединение (комбинирование) и привлечение ресурсов** для повышения качества образовательных программ.

3) **Создание условий** для выбора образовательного маршрута учащимся и осуществления возможности его непрерывного сетевого образования.

4) **Создание условий** для обеспечения психофизиологической безопасности учащихся.

Сценарий глубинного интервью с экспертами – представителями крупных компаний, реализующих проекты в рамках ЧГП в сфере образования

- Пожалуйста, сообщите некоторую общую информацию о Вашей компании.
- Как бы Вы определили, в чем заключается политика Вашей компании по взаимодействию с муниципальными структурами в сфере образования? Есть ли здесь какие-то общие принципы? Какие именно? Или всегда Вы выработываете отдельные принципы к каждому проекту?
- Существует ли в Вашей компании какой-то единый подход к выделению средств на финансирование муниципальных услуг? Например, какой-то определенный процент от прибыли, или какие-то иные формы? Расскажите подробнее.
- Как давно Ваша компания реализует проекты в рамках частно-государственного партнерства (ЧГП) в сфере образования? Как появилась идея таких проектов? Кто выступил их инициатором? Расскажите подробно. Сколько таких проектов ведет Ваша компания?
- На какой уровень образования рассчитаны Ваши Проекты? На какие группы учащихся (студенты, школьники и т.п.) конкретно рассчитаны Ваши проекты? Почему вы приняли решение ориентироваться именно на данный уровень образования/ данные группы учащихся? С чем это было связано? Расскажите подробно.

*Необходимо получить конкретный ответ – на какой из перечисленных ниже уровней образования ориентирован Проект.*

- Высшее образование (ВУЗЫ)
- Среднее профессиональное образование (СПО)
- Начальное профессиональное образование (НПО)
- Общее образование (школы)
- Дошкольное образование (детские сады)
- Дополнительное образование

- **Пожалуйста, расскажите подробно о Проекте.**  
*Подробные ответы на вопросы данного блока фиксируются на бланке (раздел Проект) в процессе интервью..*
  - Как называется Проект? *(вопрос № 1 в бланке)*
  - В каких регионах реализуется Проект? *(вопрос № 2 в бланке)*. Насколько «широк» охват Проекта? Планируется ли расширение Проекта за счет его проведения в других городах Вашей области, других регионах?
  - Какова общая цель Проекта? *(вопрос № 3 в бланке)* Как Вы ее для себя формулируете? С момента реализации Проекта вносились ли корректировки в эту цель? Если да, то, какие именно, с чем это было связано?
  - Кто входит в состав участников Проекта помимо Вашей компании – стороны государства, со стороны образовательной сферы? *(вопрос № 4 в бланке)* С момента реализации Проекта менялся ли состав его участников? Если да, то каким образом, по каким причинам?
  - Какие ресурсы вложены в данный Проект различными участниками? *(вопрос № 5 в бланке)* В том числе, финансовые, материальные (помещения, оборудование), прочие.
  - Каковы должны быть результаты Проекта? *(вопрос № 6 в бланке)* Как Вы их для себя формулируете? С момента реализации Проекта вносились ли корректировки в понимание результатов Проекта? Если да, то какие именно, с чем это было связано?
- **В какой форме и в каких объемах осуществляется финансирование Проекта со стороны Вашей компании? *(вопрос № 7 в бланке)* По каким причинам были выбраны именно эти формы финансовой поддержки Проекта Вашей компанией?**

*Необходимо получить конкретный ответ – на вопрос, зафиксировав все возможные варианты из нижеследующего списка*

- перечисление денежных средств на счета образовательного учреждения
- оплата счетов за образовательное учреждение
- создание стимулирующих фондов по оплате труда и грантов для поддержки работников
- приобретение оборудования, пополнение библиотечного фонда.
- финансирование разработки и внедрения образовательных инноваций;
- финансирование стажировок и повышения квалификации

- проведение ремонтов в образовательных учреждениях
  - другое
- Если Ваш Проект предусматривает финансирование в денежной или ресурсной форме со стороны образовательного учреждения, муниципалитета, субъекта РФ или федеральных органов управления, то в какой именно форме? (вопрос № 8 в бланке) Расскажите подробно.
- Необходимо получить конкретный ответ – на вопрос, зафиксировав все возможные варианты из нижеследующего списка*
- размещение государственного (в т.ч. муниципального) заказа
  - концессионное соглашение
  - снижение налогообложения
  - муниципальный контракт по передаче функций управления
  - договор о взаимных обязательствах
  - соглашение
  - другое
- Оформляется ли реализация Проекта Вашей компанией и государством какими либо нормативными, правовыми, административными документами? Какими именно? (вопрос № 9 в бланке) Устраивает ли Вас нормативно-правовое обеспечение Проекта? Если нет, то, по каким причинам? Расскажите подробнее.
- Необходимо получить конкретный ответ – на вопрос, зафиксировав все возможные варианты из нижеследующего списка*
- распоряжение, постановление Правительства субъекта или муниципалитета о реализуемом проекте
  - согласовательные письма
  - устные договоренности
  - и т.п.
- На какой срок рассчитан Ваш Проект в сфере ЧГП? (вопрос № 10 в бланке) Почему был выбран именно такой срок? Планируются ли изменения в данных сроках реализации Проекта? Если да, то, какие именно, по каким причинам? Кто был инициатором изменения сроков Проекта?
- Необходимо получить конкретный ответ – на вопрос, зафиксировав все возможные варианты из нижеследующего списка*
- систематично без ограничения времени
  - до достижения результата проекта
  - разовые акции, с определенным временем повторения
  - разовые акции
  - и т.п.
- Устраивает ли Вас механизм реализации Проекта? Как Вы полагаете, насколько механизм реализации проекта позволяет Вашей компании:
- участвовать в реализации социальной политики государства в сфере образования
  - влиять на реализацию социальной политики государства в сфере образования
  - системно работать совместно с государством по реализации социальной политики государства в сфере образования
- Поясните свое мнение. Если Вас что-то не устраивает в механизме реализации Проекта, расскажите подробнее, что именно? Какие шаги Вы предпринимаете для того, чтобы оптимизировать механизм реализации Проекта? Как реагируют на Ваши предложения другие участники Проекта?
- С какими сложностями и барьерами сталкивается Ваша компания в процессе реализации Проекта? Что или кто, напротив, помогает Вам реализовывать данный Проект? Расскажите подробно.
- Чем, по Вашему мнению, являются вложенные Вашей компанией средства в Проект? Почему Вы так думаете, поясните свой ответ. Вас устраивает такая ситуация, или Вы хотели бы, чтобы было иначе? Если да, то как именно?
- Необходимо получить конкретный ответ – на вопрос, зафиксировав все возможные варианты из нижеследующего списка*
- благотворительностью
  - спонсорством
  - покупкой услуги
  - инвестициями
  - другое
- Что является совместным продуктом реализации Вашего Проекта? Как бы Вы оценили вклад своего Проекта в модернизацию системы образования? Насколько Ваш Проект помогает



**реализовать интересы сторон – участников Проекта? Расскажите подробнее.**

*Необходимо получить конкретный ответ – на вопрос, зафиксировав все возможные варианты из нижеследующего списка*

- создание нового негосударственного или автономного образовательного учреждения/ образовательной программы и т.п.
- создание совместной собственности под решение единых задач государства и компании в сфере образования
- создание системы взаимодействия государства и частного бизнеса под некую образовательную задачу, поставленную государством и реализуемую частным бизнесом или поставленную бизнесом и совместно реализуемую с государством
- реализация совещательного права частного бизнеса при финансировании образовательного учреждения (участие в управляющих советах школ, механизмы целевого капитала)
- привлечение внимания государства со стороны социально ответственного частного бизнеса к проблемам в системе образования через финансирование болевых точек.
- другое

- **С Вашей точки зрения, с каким типом образовательного учреждения эффективнее и понятнее реализуется/ может быть реализован Ваш проект – с государственным образовательным учреждением или с автономным образовательным учреждением? Поясните свое мнение. По Вашему мнению, какие есть возможности и ограничения, связанные с участием в Проекте образовательных учреждений этих двух типов?**
- **Как Вы считаете, какие полномочия и механизмы необходимы для эффективной реализации Вашего проекта ЧГП в сфере образования? Расскажите подробнее о Вашей позиции по данному вопросу.**

*Необходимо получить конкретный ответ – на вопрос, зафиксировав все возможные варианты полномочий компании из нижеследующего списка*

- постановка и согласование конкретной цели проекта с государственными структурами – минимум полномочий со стороны бизнеса - как правило, это предполагает финансирование Проекта бизнесом, без его активного реального участия в процессе реализации Проекта
- мониторинг и контроль достижения совместной цели, реализуемой образовательным учреждением, со стороны бизнеса – *частичные полномочия со стороны бизнеса, его определенная включенность в процесс реализации проекта, пример – создание целевых фондов, когда на образовательные нужды используется %, а не сами средства фонда*
- разработка цели и механизмов ее реализации совместно с образовательным учреждением
- взятие на себя через определенные функции, передаваемые государством, реализацию и выработку механизма достижения цели под согласованную задачу и под контролем государства – *максимум полномочий со стороны бизнеса: государство дает госзадание с четко обозначенными целями и контролирует его выполнение, при этом бизнесу передаются все рычаги управления и предоставляются широкие полномочия по распоряжению деньгами по данному госзаказу.*

- **Как Вы полагаете, в каких случаях особенно важно применять последний вариант «взятие на себя через определенные функции, передаваемые государством, реализацию и выработку механизма достижения цели под согласованную задачу и под контролем государства»?**

*Необходимо обсудить все возможные случаи:*

- обязательно при создании совместной собственности
- можно при создании совместной собственности
- обязательно при создании совместной собственности и юридического лица
- можно при создании совместной собственности и юридического лица
- возможно на договорных основах с жестко прописанными целям, правами, зоной ответственности, гарантиями.

- **Насколько, по Вашему мнению, в Вашем проекте реализованы ключевые принципы ЧГП? Если Вы считаете, что реализация этих принципов/ или одного из них связана с какими-то затруднениями, расскажите подробнее, в чем заключается проблема. Какие вы видите пути ее решения? Приходилось ли Вам обращаться с соответствующими инициативами к другим участникам Проекта. В т.ч. представителям государства? Какова была их реакция?**

*Необходимо обсудить подробно каждый принцип!*

- Принцип паритетного софинансирования: софинансирование проектов бизнесом и государством на условиях паритетности сторон в отношении вложенных в проект финансовых и иных средств.
- Принцип паритетной ответственности: разделение ответственности за реализацию проектов между бизнесом и государством, наличие одинаковых рычагов влияния и механизмов контроля со стороны бизнеса и государства за реализацией проекта.

- Принцип эффективного использования ресурсов: эффективное и ответственное использование системой образования средств, вложенных бизнесом в различные образовательные проекты.
- **Опираясь на опыт своей компании или известные Вам успешные примеры, что бы Вы могли предложить в плане усовершенствования или создания новых форм ЧТП?**
- **Что бы Вы могли предложить для сокращения или снятия различных правовых, административных и иных ограничений, мешающих развитию ЧТП в сфере образования?**