

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ имени  
Г.В. ПЛЕХАНОВА»

*На правах рукописи*

**ШИПУНОВА ТАТЬЯНА СЕРГЕЕВНА**

**МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА  
РЫНКЕ УСЛУГ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

(экономика предпринимательства)

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель –

доктор экономических наук, профессор

Сагинова Ольга Витальевна

Москва – 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1 ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО НА РЫНКЕ УСЛУГ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ .....	13
1.1 Дополнительное профессиональное образование как объект государственно-частного партнерства в условиях рынка.....	13
1.2 Государственно-частное партнерство в сфере дополнительного профессионального образования.....	20
1.3 Социальное предпринимательство как основа государственно-частного партнерства на рынке услуг дополнительного профессионального образования	34
ГЛАВА 2 ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ УСЛУГ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ .....	46
2.1 Инфраструктура и основные участники российского рынка услуг дополнительного профессионального образования .....	46
2.2 Механизмы и модели партнерских отношений участников российского рынка услуг дополнительного профессионального образования.....	56
2.3 Конкурентная среда на российском рынке услуг дополнительного профессионального образования.....	64
ГЛАВА 3 ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ И МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА РЫНКЕ УСЛУГ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	72
3.1 Методика выбора партнера для государственно-частного партнерства на рынке услуг дополнительного профессионального образования .....	72
3.2 Эффективные механизмы и инструменты государственно-частного партнерства на рынке услуг дополнительного профессионального образования	87

3.3 Принцип партнерских отношений на рынке услуг дополнительного профессионального образования.....	97
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	113
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	118
Приложение А .....	144
Приложение Б .....	146
Приложение В.....	147
Приложение Г .....	148
Приложение Д.....	150
Приложение Е .....	152
Приложение Ж.....	158

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность исследования.**

Независимую оценку социально-экономического состояния страны на международной арене дают рейтинги, такие, как например, индекс глобальной конкурентоспособности, включающий группы показателей макроэкономической среды, инноваций, институциональной среды, рынков и другие. В повышении конкурентоспособности России одним из проблемных аспектов остается степень социального инвестирования организаций в своих сотрудников, что находит отражение в показателе «Тренинги сотрудников компаний» индекса глобальной конкурентоспособности страны. Обучение и развитие сотрудников как средствами организаций, так и собственными средствами заинтересованных лиц или с помощью государственной поддержки, может осуществляться через сферу дополнительного профессионального образования.

С точки зрения рыночной экономики, в структуре системы российского образования наиболее перспективными направлениями являются те, на которые существует платежеспособный спрос. Дополнительное профессиональное образование по времени освоения программ, содержания и оперативного учёта современных тенденций в сфере занятости можно охарактеризовать как наиболее гибкий, подвижный и перспективный сегмент для осуществления социально-предпринимательской активности на рынке образовательных услуг.

Эффективное взаимодействие бизнеса, общества и государства продолжает находиться в центре внимания не только прямых участников, но и учёных. Одной из форм сотрудничества частного и государственного сектора является государственно-частное партнерство, позволяющее развивать те сферы, которые изначально находятся в ведении государства (например, дороги, транспорт, энергетика, связь, здравоохранение, образование и другие).

Частное предпринимательство по определению имеет своей основной целью получение прибыли и может игнорировать социальные проблемы, решение которых не приносит экономической выгоды. Государство, в чьи обязанности входит перераспределение государственных доходов для удовлетворения наиболее острых социальных нужд в условиях ограниченности ресурсов не может обеспечить поддержку всех социально значимых направлений. Стремление некоторых предпринимателей решить социальные проблемы средствами своей предпринимательской деятельности сформировали сферу социального предпринимательства.

Совершенствование механизма взаимодействия государственного и частного секторов посредством социального предпринимательства, способного повлиять на улучшение показателя обучения и развития сотрудников организаций в индексе глобальной конкурентоспособности России, обуславливает проблематику и актуальность темы.

#### **Степень разработанности и изученности проблемы.**

Проблемы развития государственно-частного партнерства в сфере нематериальных благ поднимают И.М. Бородачев (в социальной инфраструктуре), В.Г. Варнавский, А.Э. Канамготов (в сфере услуг), А.С. Кирилук (в высокотехнологичных сферах), Э.Р. Киямова (в сферах, где приватизация невозможна), А.С. Корчагина (в национальной инновационной системе), О.В. Лактюшина (в сфере туризма), А.И. Петров (в сфере культуры), В.А. Фильченков (в социальной сфере), Р.Р. Шайахметов (в сфере социально-культурных услуг) и другие. В сфере образования развивать государственно-частное партнерство предлагают Т.Д. Ваганова (в системе профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров), О.А. Герасименко (в региональной образовательной системе), Е.А. Дмитриева и Е.А. Федосенко (в высшем профессиональном образовании), Ж.К. Леонова (в подготовке кадров для малого и среднего предпринимательства), В.С. Новиков (применительно к жизненному циклу образовательных услуг, в форме эндаумент-фонда, научно-

образовательной инновационной корпорации), Е.В. Шевчук (в сфере воспроизводства человеческого капитала) и другие.

Вопросы развития рынка образовательных услуг отражены в работах С.В. Анисимовой (предпринимательство в бизнес-образовании; поддержка конкуренции), Н.И. Денисовой (оценка развития рынка: конкурентная среда, конкурентоспособность), В.В. Кучеровой (повышение конкурентоспособности, качества образовательных услуг), С.А. Нечитайло (франчайзинг), О.В. Сагиновой (маркетинг образования, управление процессами глобализации образования, вопросы конкурентоспособности), И.В. Сокольник (оценка качества услуг, механизм регулирования рынка), Е.А. Цыремпиловой (особенности и тенденции развития рынка) и других. Элементы рынка дополнительного профессионального образования исследованы А.И. Авдяковым (проблемы развития, мониторинг потребностей в дополнительном профессиональном образовании), Н.Г. Бойко (факторы спроса, предложения и конкурентоспособности), И.В. Ванькиной (маркетинговые коммуникации), Т.В. Матвеевой и Н.В. Машковой (оценка конкурентоспособности системы дополнительного профессионального образования), Ю.П. Ольшанским (маркетинг взаимодействия с потребителями), В.В. Погосовой (оценка эффективности услуг), С.Г. Сенниковым (конкурентоспособное развитие рынка), К.А. Шерстниковой (принцип сочетания государственного регулирования с рыночным механизмом) и другими. На возможности взаимодействия участников сферы дополнительного профессионального образования указывают И.М. Бестаева, Е.В. Жгулев, В.В. Лебедев, О.Ю. Осокина, О.Ю. Родикова, В.Ю. Сенчугова, Е.Л. Сысова.

Исследование аспектов государственно-частного партнерства проводится либо в направлении развития государственного управления проектами, либо поддержки предпринимательской деятельности. Однако механизм государственно-частного партнерства как форма социального предпринимательства не рассматривается в качестве целостного научного исследования в сфере дополнительного профессионального образования в условиях рынка.

**Цель и задачи исследования.**

Цель исследования – совершенствование механизма государственно-частного партнерства для создания и реализации услуг дополнительного профессионального образования на основе социального предпринимательства в условиях рынка.

Задачи исследования:

- 1) обосновать необходимость совершенствования механизма государственно-частного партнерства на рынке услуг дополнительного профессионального образования,
- 2) на основе анализа подходов к определению государственно-частного партнерства и социального предпринимательства, их компонентов, механизмов, типов в сфере образования установить взаимосвязь государственно-частного партнерства и социального предпринимательства,
- 3) провести классификацию участников рынка услуг дополнительного профессионального образования, описать модели их партнерских отношений с организациями из внешней бизнес-среды и выявить особенности конкуренции в этой сфере,
- 4) разработать методику выбора партнеров для государственно-частного партнерства и инструменты организации партнерских отношений,
- 5) сформулировать принцип формирования и функционирования государственно-частного партнерства на основе мировых тенденций ведения предпринимательской деятельности.

**Объект** исследования – организации государственного и частного секторов, образующие партнерства и ведущие предпринимательскую деятельность в сфере дополнительного профессионального образования в условиях рынка.

**Предмет** исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие между субъектами государственно-частного партнерства в

предпринимательской деятельности на рынке услуг дополнительного профессионального образования.

### **Теоретическая основа и методологическая база исследования.**

Теоретическую базу исследования составляют теория социального предпринимательства (Дж.Г. Дис, Дж. Маир, Дж.Е. Остин, Х.Х. Стивенсон), теория заинтересованных сторон (Р.Е. Фриман, П. Нат, Р. Бакоф, С. Иден, Ф. Акерман, Г. Джонсон, К. Сколс, Дж.М. Брайсон), теория экономических механизмов (Л. Гурвиц, Р. Майерсон, Э. Маскин), теория контрактов (О. Харт, Б. Хольмстрем), теория конкурентоспособности (М. Портер).

Методология исследования включает метод анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнительный анализ, метод абстрагирования, моделирования, контент-анализ, кейс-анализ, метод маркетинговых исследований, диалектический метод, системный подход, инвестиционный анализ. Концептуальная схема исследования представлена в Приложении Ж.

### **Область исследования.**

Содержание научной работы соответствует Паспорту научных специальностей ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства) по пунктам областей исследования:

п. 8.6 Становление и развитие различных форм предпринимательства: организационно-правовых; по масштабу предпринимательской деятельности (малое, среднее, крупное предпринимательство); по сферам предпринимательской деятельности (производство, торгово-финансовая, посредническая и др.), по бизнес-функциям;

п. 8.18 Теоретические, методологические и методические принципы и основы формирования и развития культуры предпринимательства (мотивация, экология, социальные и общественные критерии), этические нормы предпринимательства;

п. 8.23 Особенности организации и развития частно-государственного предпринимательства.

### **Информационная и эмпирическая база исследования.**

Информационная база исследования включает научные статьи, монографии, авторефераты диссертаций, российские законы и нормативные правовые акты, государственные программы и прогнозы, данные государственной статистики, выписки из единого государственного реестра юридических лиц, стандарты, результаты мониторинга эффективности образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования, международные рейтинги, ресурсы Интернет.

Эмпирическую базу исследования составляют данные, собранные автором в ходе полевых (глубинные интервью) и кабинетных исследований (контент-анализ программ и стратегий развития, уставов, отчетов о самообследовании, локальных нормативных актов организаций, реализующих услуги дополнительного профессионального образования).

### **Гипотеза исследования.**

Социальное предпринимательство в форме государственно-частного партнерства повышает качество и эффективность услуг дополнительного профессионального образования в условиях рынка.

### **Научная новизна.**

Научная новизна исследования заключается в разработке и научном обосновании принципа, механизма и инструментов государственно-частного партнерства для эффективной реализации социального предпринимательства на рынке услуг дополнительного профессионального образования.

Наиболее значимые научные результаты, обладающие научной новизной и выносимые автором на защиту:

1. Доказан социально-предпринимательский характер эффективного сотрудничества на рынке услуг дополнительного профессионального образования, объединяющий в диалектическом единстве содержание социального

предпринимательства с формой государственно-частного партнерства, механизмы и инструменты которого позволяют через повышение качества услуг дополнительного профессионального образования способствовать улучшению показателей конкурентоспособности страны.

2. Разработаны инструменты и механизмы государственно-частного партнерства, позволяющие минимизировать риски его участников:

– предложена методика выбора партнера для государственно-частного партнерства, включающая алгоритм определения базовых конвергентных факторов государственно-частного партнерства, алгоритм определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в четырех вариантах государственно-частного партнерства на рынке услуг дополнительного профессионального образования и алгоритм выбора партнерской онлайн-платформы,

– сформированы возможности социально-предпринимательских инициатив в отношении структурных изменений механизма государственно-частного партнерства в долгосрочной перспективе, дифференцированные по типам бизнес-процессов (кастомизация, стандартизация, масштабирование) и типам финансовых структур (венчурный центр, центр прибыли, комбинирование типов),

– разработана структура партнерского соглашения, позволяющая определить вклад каждого партнера, их ожидания от государственно-частного партнерства и стратегии поведения в нестандартных ситуациях.

3. Предложен принцип корпоративной эффективности, основанный на концепциях корпоративной социальной ответственности, заинтересованных сторон и устойчивого развития, и позволяющий при формировании и реализации механизма государственно-частного партнерства на рынке услуг дополнительного профессионального образования учесть интересы предпринимательских организаций и государства.

#### **Теоретическая и практическая значимость исследования.**

Теоретическая значимость научного исследования заключается в развитии теории социального предпринимательства, а именно, принципов и гибридных

(смешанных) форм социального предпринимательства, выраженных в механизме государственно-частного партнерства; в выявлении признаков партнерств в дополнительном профессиональном образовании; в дополнении инструментов, применяемых при создании государственно-частного партнерства. Практическая значимость исследования определяется возможностью применения разработанной методики выбора организации-партнера для создания новых и диагностики существующих партнерских отношений между организациями государственного и частного сектора на рынке услуг дополнительного профессионального образования. В образовательном процессе могут быть использованы результаты исследования в учебных дисциплинах по экономике и управлению образованием, социальному предпринимательству.

#### **Апробация результатов исследования.**

Основные положения научного исследования докладывались и получили одобрение на российских и международных научно-практических конференциях: XXX и XXXII Международные Плехановские чтения аспирантов и молодых ученых в секциях на русском и английском языках (г. Москва, 2017 г.; 2019 г.), III и IV Международная научно-практическая конференция «Маркетинг и менеджмент в образовании» (г. Москва, 2018 г.; 2019 г.), 9-я Региональная конференция «Проблемы маркетинга, инновации и тренды на развивающихся рынках» (Чехия, г. Прага, 2018 г.), VII Плехановский Форум Преподавателей (г. Москва, 2018 г.), Международная научная конференция «Развитие технологий операционного управления в отраслях национальной экономики в условиях перехода на цифровые технологии» (г. Москва, 2019 г.).

#### **Публикации.**

По теме научного исследования опубликовано 15 работ объемом 7,63 п. л. (авторских – 4,14 п. л.), из них 6 статей в российских и зарубежных научных журналах объемом 4,75 п. л. (авторских – 1,45 п. л.) из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук, 1 база

данных, подготовленная в соавторстве с сотрудниками РЭУ им. Г. В. Плеханова и зарегистрированная в Федеральной службе по интеллектуальной собственности.

### **Структура работы.**

Структура научной работы обусловлена поставленными целями и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, изложенных на 158 страницах, включающих 18 рисунков, 14 таблиц и 7 приложений. Список литературы содержит 214 источников на русском и английском языках.

# ГЛАВА 1 ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО НА РЫНКЕ УСЛУГ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

## 1.1 Дополнительное профессиональное образование как объект государственно-частного партнерства в условиях рынка

Независимой оценкой общего состояния страны на международной арене является индекс глобальной конкурентоспособности. Повышению индекса конкурентоспособности страны через улучшение показателей, связанных с профессиональным образованием, уделяют внимание исследователи разных стран [127, 154, 119, 112].

В отчете об индексе глобальной конкурентоспособности [177], состоящим из 12-ти групп экономических и социальных показателей, Россия занимает 38-е место из 137 стран в 2017/2018 году. Образование представлено в двух группах показателей индекса: «Здоровье и начальное образование» и «Высшее образование и тренинги». Россия занимает 32-е место по группе «Высшее образование и тренинги», включающей ряд показателей, ранги которых имеют как высокие, так и низкие значения. Самый отстающий показатель связан с уровнем инвестирования компаний в обучение и развитие своих сотрудников (78-е место).

Динамика индекса глобальной конкурентоспособности и рангов показателей группы «Высшее образование и тренинги» по России за 2007/2008 - 2017/2018 представлена на графике в Приложении А. Прослеживается поступательное движение вверх по рангам всех показателей в период 2007/2008 - 2017/2018. Нами рассчитана корреляция [106, 63] между динамикой индекса глобальной конкурентоспособности и группой «Высшее образование и тренинги», составляющая 0,91, что свидетельствует об очень сильной положительной связи между этими двумя компонентами. Это означает, что при росте показателя «Высшее образование и тренинги» растет индекс глобальной

конкурентоспособности страны. Сильная положительная связь (0,65) присутствует между индексом и показателем «Тренинги сотрудников компаний», что дает основание обозначить стратегическое видение настоящего исследования, заключающееся в выявлении механизмов, направленных на улучшение показателя «Тренинги сотрудников компаний».

Обучение и развитие сотрудников компаний может осуществляться через дополнительное профессиональное образование (далее, ДПО), корпоративное наставничество, консультирование. Сотрудничество компаний с образовательными организациями по вопросу развития своих сотрудников является одним из потенциальных направлений, способных повлиять на повышение ранга показателя обучения и развития сотрудников, что внесет вклад в улучшение группового показателя «Высшее образование и тренинги» и, учитывая положительную корреляцию, в рост индекса глобальной конкурентоспособности России.

Экономические, организационные и правовые вопросы сферы образования в России регулируются Федеральным законом об образовании (далее, ФЗ об образовании в Российской Федерации). Выделяют общее, профессиональное и дополнительное образование, включающее дополнительное профессиональное образование, а также профессиональное обучение, позволяющие каждому человеку обучаться на протяжении всей жизни вне зависимости от возраста, что представляет собой непрерывное образование. По российскому законодательству дополнительное профессионального образования направлено «на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды» [9, с. 65].

В научной литературе ДПО классифицируют по формам: формальное ДПО, официально определяемое в рамках ФЗ об образовании в Российской Федерации, неформальное ДПО, т. е. «получение информации от значимых и опытных людей, обучение на различных курсах без сертификации, семинарах, развитие своих

профессиональных компетенций на специализированных занятиях и тренингах», и информальное ДПО, т. е. «самостоятельная деятельность граждан напрямую или косвенно приводящая к профессиональному развитию» [95, с. 9]. Научно обосновывается место корпоративного образования в форме корпоративного обучения или корпоративного университета конкретной организации в системе ДПО [73]. Существует проблема признания неформального и информального ДПО [180], значимая для услугополучателей, планирующих своё развитие в формальном профессиональном образовании.

Развитию рынка услуг, в общем, способствует множество факторов, таких как, государственная политика, социальные изменения, тенденции экономической активности, рост информационных технологий и глобализация [37, с. 10-13]. Воздействие государственной политики проявляется через изменения в законодательстве и разработку новых нормативно-правовых актов для защиты потребителей услуг, сотрудников организаций и окружающей среды, что стимулирует компании улучшать свою внутреннюю и оказывать влияние на внешнюю среду. Социальные изменения, влияющие на рост сферы услуг, заключаются в повышении ожиданий потребителей услуг, увеличении их благосостояния, растущее желание приобретать блага через опыт, более легкий доступ к информации. Примеры социальных изменений и их влияние на экономику услуг приведены в таблице 1.1. Экономическая активность также влияет на изменение доли сферы услуг, например, производители поднимают ценность благ за счет включения услуговой составляющей, происходят объединения компаний для повышения эффективности ведения совместной деятельности, ориентация на повышение качества и удовлетворение потребителей услуг, некоммерческие организации добавляют в свою деятельность дополнительные услуги, способные приносить доход. Совершенствование информационных технологий повышает конкурентоспособность сферы услуг через доступ в Интернет, цифровизацию контента услуг. И наконец, глобализация меняет ландшафт услуговой сферы:

происходят слияния международных компаний, иностранные конкуренты «атакуют» национальные рынки.

Таблица 1.1 – Примеры социальных изменений и их влияние на экономику услуг

<b>Социальное изменение</b>	<b>Пример</b>	<b>Влияние на экономику услуг</b>
Повышение ожиданий потребителей услуг	Более высокие ожидания по качеству и удобству услуг	Компании обучают персонал как предоставлять услуги, дают возможность частичной занятости для сотрудников
Увеличение благосостояния потребителей услуг	Больше расходов на услуги туризма	Компании создают разнообразные предложения услуг, развивают новые услуги на новых территориях, что способствует росту местной экономики
Увеличение запросов на приобретение благ через опыт	Больше расходов на услуги премиум класса, например, спа-процедуры	Появляются новые конкуренты. Существующие клубы здоровья и отели добавляют спа-услуги
Более легкий доступ к информации	Интернет, подкасты	Компании выстраивают более близкие и четкие отношения с потребителями услуг, предлагая новые возможности в реальном времени и в любом месте
Увеличение возраста населения	Развитые страны Европы	Создается больше услуг, направленных на людей старшего поколения, например, в сфере здравоохранения, созданию сообществ пенсионеров

*Источник: составлено автором по [37].*

В ФЗ об образовании в Российской Федерации не дано прямого определения рынка образовательных услуг, но есть косвенные указания на такие элементы рынка, как конкуренция, платность образовательных услуг на договорной основе. В развитых странах со смешанной экономикой рынок выступает в качестве системообразующего элемента, стимулирующего взаимодействие различных экономических агентов в целях установления взаимовыгодных хозяйственных связей по поводу обмена объективированными правами собственности.

Конкуренцию участникам сегмента профессионального образования составляют организации, для которых оказание образовательных услуг не является основной деятельностью.

Развитие рыночных отношений в сфере ДПО в условиях государственного регулирования и надзора требует изучения существующих и выявления

потенциальных участников рынка услуг ДПО. На основе формы статистического наблюдения 1-ПК, разработанной Росстатом [6], можно вывести типологию организаций, предоставляющих услуги ДПО, по признаку «Организации, реализующие услуги ДПО»:

1. Организация дополнительного профессионального образования (далее, организация ДПО).
2. Образовательная организация среднего профессионального образования (далее, колледж).
3. Образовательная организация высшего образования (далее, вуз).
4. Научная организация.
5. Иная организация (организации, осуществляющие обучение по дополнительным профессиональным программам в качестве дополнительной к своей основной деятельности).

С утверждением Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года на рынке услуг ДПО появляются новые участники, оказывающие поддержку малым и средним предпринимателям в области предоставления образовательных услуг в виде тренингов и семинаров, переподготовки и повышения квалификации: бизнес-инкубаторы, центры кластерного развития, региональные центры инжиниринга, центры инноваций социальной сферы, субъекты социального предпринимательства и другие [7, 4].

Государство также рассматривается в качестве равноправного субъекта рыночных отношений, осуществляющего коммерческую функцию, наряду с выполнением приоритетных задач, учитывающих общественно значимые интересы и потребности, проявляющихся в выполнении социально-экономической функции и реализующихся посредством системы государственных заказов на контрактной основе, предоставляя государственный капитал субъектам частного предпринимательства на конкурентной основе, тем самым стимулируя малое и среднее предпринимательство. Государственное предпринимательство

«проявляется в тесном взаимодействии государственной и частной собственности в границах отдельных предприятий или использования государственного капитала в проектах, основанных на государственно-частном партнерстве» [121, с. 100].

Традиционный взгляд на роль государства и бизнеса в экономике затрудняет взаимодействие двух секторов в рамках партнерских отношений. Считается, что государственный и частный сектор преследуют разные цели. Государство рассматривает свое участие в государственно-частном партнерстве (далее, ГЧП) как привлечение внебюджетного финансирования для эффективного выполнения обязательств перед обществом. Бизнес, традиционно, ожидает коммерческой эффективности проектов [17, с. 197].

Однако на современном этапе постепенно приобретает вес социально-экономическое мировоззрение, что находит выражение в появлении нового слоя социально ориентированных предпринимательских структур, способных видеть не только экономическую выгоду от партнерства с государством, но и влиять на социальные результаты. Так, влияние частного сектора, оказывающего социально значимые услуги, на образовательные результаты в сфере образования в рамках ГЧП проявляется по четырем направлениям [38, с. 33-34]. Во-первых, договоры государственно-частного партнерства предоставляют образовательным учреждениям больше гибкости в плане управления и предоставления образовательных услуг, чем это может сделать государственный сектор. Как правило, государственный сектор регулирует инициативы образовательных учреждений по подбору преподавательского состава и организационным вопросам. Договор же ГЧП создает условия для возникновения спроса и предложения. Для принятия управленческих решений в образовательных учреждениях чрезвычайно важно знать, как привлечь преподавателей и как распределить бюджетные средства. Образовательным учреждениям, функционирующим в рамках договоров ГЧП, в общем случае, предоставлено больше свободы в найме преподавателей, нежели чем государственным образовательным учреждениям. Частные партнеры

могут наделить администраторов полномочиями использования бюджетных средств в целях эффективного распределения ресурсов.

Во-вторых, выбор частного партнера происходит на конкурсной основе в соответствии с критериями качества и цены, а также требованием достижения определенных результатов учебного процесса в виде улучшенных оценок обучающихся, что в совокупности обеспечивает более высокое качество образования. Конкурсный отбор должен быть прозрачным и доступным для общественности. В некоторых случаях, в целях обеспечения требования по качеству, частный партнер должен обладать профессиональным опытом в сфере образования, продемонстрировать эффективность предыдущей деятельности, в частности, результаты выпускников и низкий уровень утечки обучающихся из образовательного процесса.

В-третьих, договоры ГЧП позволяют установить оптимальный уровень распределения рисков между государственным и частным партнером, тем самым улучшая эффективность в предоставлении образовательных услуг, повышая концентрацию ресурсов партнеров. Однако оптимальное распределение рисков представляет собой непростую задачу. Финансовые показатели, например, рентабельность продаж, показатель дохода на одного обучающегося, показатель затрат на одного обучающегося, служат мерилем для оценки распределения риска.

И наконец, государственно-частные партнерства стимулируют конкуренцию на рынке образовательных услуг. Частный образовательный сектор конкурирует с государственными образовательными учреждениями за привлечение обучающихся, тем самым способствуя повышению качества образования в государственном секторе. Государственному сектору придется вступать в конкурентную борьбу, поскольку родители и абитуриенты будут выбирать лучшего поставщика качественных образовательных услуг. При этом информация о качестве образовательных учреждений должна быть доступна и бесплатна.

Вовлечение частных партнеров для оказания социально значимых услуг может также наряду с положительными результатами от сотрудничества привести к негативным последствиям: потере контроля государства над образовательным сектором; усилению социально-экономической сегрегации образовательных учреждений со стороны хорошо подготовленных школьников и их родителей в условиях широкого выбора образовательных услуг; неравенству между школьниками, обучающимися в сильно и слабо финансируемых образовательных учреждениях; противостоянию со стороны преподавателей и сотрудников в случае угрозы их стабильной занятости [38, с. 33-34].

## **1.2 Государственно-частное партнерство в сфере дополнительного профессионального образования**

Исторически сложилось так, что импульс системному долгосрочному социально-экономическому развитию страны придает государство в лице государственных органов власти [21, с. 106], открывая возможности совместного участия для всех заинтересованных лиц.

В отечественной и зарубежной научной литературе, в законодательстве существуют разные подходы к пониманию сущности взаимодействия между государством и частным сектором на основе партнерства, равно как и к использованию терминов «государственно-частное партнерство», «частно-государственное партнерство», «публично-частное партнерство». Считается, что упоминание государства в начале термина подразумевает инициативу, исходящую, соответственно, от государства, и наоборот.

В мировой научной литературе и практике не сформировано единого подхода к определению понятия ГЧП, которое было бы принято всем международным сообществом. В основном, авторы формулируют определения для достижения определенных целей и решения задач в определенных сферах деятельности. В

Приложении Б приведены некоторые общие определения партнерства государства и частного сектора в хронологическом порядке.

В приведенных определениях ГЧП субъектами выступают как минимум два партнера: со стороны государственного и частного сектора. Отношения, возникающие в ГЧП, рассматривают по-разному: как юридически оформленную систему отношений, как форму сотрудничества, как форму взаимодействия, как формализованный институт (конкретное соглашение), как юридически оформленное сотрудничество на основании соглашения, как долгосрочный контракт.

Наряду с определениями понятия ГЧП, указанными в таблице Приложения Б, на выборочной основе проанализированы определения ГЧП, сформулированные российскими исследователями по тематике ГЧП. Выявлено, что исследователи дают определения либо уточненные, либо авторские общего, отраслевого или уровневого порядка государственного устройства Российской Федерации (Е.А. Дмитриева, Н.С. Жукова, А.Э. Канамготов, Э.Р. Киямова, А.С. Колосов, С.О. Колягин, И.В. Кузнецов, О.В. Лактюшина, Ж.К. Леонова, И.Ю. Мерзлов, А.И. Петров, Н.В. Приставкина, А.А. Савельев, С.А. Сазыкина, В.А. Фильченков, А.В. Фролов, Е.В. Шевчук) [55, 57, 59, 61, 62, 64, 66, 69, 71, 77, 83, 86, 88, 90, 97, 98, 101].

Обобщая подходы авторов к сущности и определению понятия, ГЧП можно трактовать как в широком, так и в узком смысле. В широком смысле ГЧП представляет собой любые отношения государственного и частного партнеров в целях социально-экономического развития страны. В узком смысле ГЧП имеет определенные договорные или институциональные рамки по определенным признакам, критериям, условиям, требованиям.

Помимо обобщенных определений ГЧП, существуют определения партнерства государственного и частного сектора применительно к сфере образования. В таблице 1.2 собраны некоторые определения из российских и зарубежных источников в хронологическом порядке.

Таблица 1.2 – Подходы к определению ГЧП в сфере образования

<b>ГЧП в образовании</b>	<b>Источник</b>
Государственно (публично) - частное партнерство – договор, заключаемый государством с частным поставщиком услуг на приобретение конкретной услуги в определенном количестве и определенного качества по согласованной цене в определенный период времени (Р.Ж. Тейлор).	Patrinos Н.А., Barrera-Osorio F., Guáqueta J. [38]
Экономическая сущность ГЧП в сфере образовательных услуг – институт обеспечения взаимовыгодного сотрудничества государства, бизнеса и общественного сектора в области воспроизводства человеческого капитала в целях обеспечения согласованного и сбалансированного развития рынка труда и рынка образовательных услуг.	Шевчук Е.В. [101]
ГЧП в сфере высшего профессионального образования – система взаимовыгодных долгосрочных отношений между государством и бизнесом с целью эффективного распределения ролей между партнерами в сфере ВПО для повышения конкурентоспособности высшей школы.	Дмитриева Е.А. [55]
ГЧП в сфере высшего профессионального образования – совокупность организационных форм долгосрочных организационно-экономических отношений между государственными ОУ ВПО, органами федерального и регионального управления, выступающими учредителями ОУ ВПО, органами муниципального управления, частным бизнесом по поводу формирования добавленной стоимости человеческого капитала потребителей образовательных услуг.	Федосенко Е.А. [96]
ГЧП в образовании – альянс, создаваемый на основе договоренностей о разделении выгод и вознаграждений, использовании образовательных структур, смешанного финансирования, формируемого с целью реализации международных, национальных и региональных социально-значимых проектов для создания и улучшения качества образовательных услуг.	Леонова Ж.К. [71]

*Источник: составлено автором по источникам, указанным в таблице.*

Каждое определение ГЧП в сфере образования, сформулированное разными исследователями, уникально по содержанию, особенно по целям формирования партнерства между государственными и частными участниками. Целью ГЧП могут являться оказание конкретной услуги по определенному количеству и качеству (Р.Ж. Тейлор), сбалансированное развитие рынка труда и рынка образовательных услуг (Е.В. Шевчук), повышение конкурентоспособности образовательной организации (Е.А. Дмитриева), формирование добавленной стоимости

человеческого капитала потребителей образовательных услуг (Е.А. Федосенко), улучшение качества образовательных услуг (Ж.К. Леонова).

Не сложилось также единого мнения по классификации партнерства государства и частного сектора. В научной литературе можно встретить разные классификации государственно-частных партнерств. Можно составить классификацию ГЧП по следующим признакам [39, с. 6]:

1. Состояние государственных активов:

- создание новых государственных активов (имущества и/или услуг),
- модернизация и управление существующими активами (имуществом и/или услугами).

2. Функции частного партнера, осуществляемые в зависимости от типа контракта, заключенного с государственным партнером:

- проектирование,
- строительство или реконструкция,
- финансирование,
- содержание объекта,
- эксплуатация.

3. Оплата деятельности частного партнера:

- оплата пользователями имущества или потребителями услуг,
- оплата государством.

Параметры, закрепленные в каждом признаке классификации ГЧП, можно комбинировать и, тем самым, создавать новые виды контрактов ГЧП по состоянию государственных активов, функций, возлагаемых на частного партнера, и оплаты его деятельности.

В разных странах сложилась разная практика применения ГЧП, что повлияло на трактовку изучаемого явления и типы [39, с. 9]. Например, в Бразилии концессии являются типом ГЧП, объект которого полностью оплачивается его пользователями. В то время как в Чили концессия является синонимом ГЧП, т.е.

все проекты ГЧП по сути являются концессиями. Во Франции ГЧП осуществляется в контрактной форме, по которой только государство может выступать в качестве плательщика, а в концессиях, как правило, пользователи платят за пользование объектами ГЧП. В Великобритании создание новых государственных активов проходит под эгидой частных финансовых инициатив, оплату которых осуществляет государство, ГЧП же по существующим объектам подпадает под действие франчайзинга. Иногда процесс создания ГЧП или образующиеся в результате партнерства активы, остающиеся за частным партнером, трактуются как приватизация. Однако исследователи обосновывают разницу между ГЧП и приватизацией (Farquharson E., Torres de Mästle C., Yescombe E.R., Encinas J.) [35, с. 9].

В области образования рекомендуется уделять внимание не на определение понятия ГЧП, поскольку оно очевидно и подразумевает инициативу государства на установление сотрудничества с частным поставщиком услуг, а на типы заключаемых договоров между государственным и частным партнерами, выявлении факторов, влияющих на результативность оказываемых услуг, в частности, обеспечение высоких образовательных результатов (Patrinos H.A.) [38, с. 33-34]. Оказание услуг будет эффективным, если зафиксировать в контракте ответственность каждой стороны, определить цели и результаты, механизмы контроля за исполнением контракта, вознаграждение, штрафы за невыполнение условий контракта, частичное распределение финансовых рисков на частного партнера. В мировой практике в условиях государственного регулирования и финансирования образовательной сферы и предоставления возможности частным организациям участвовать в оказании образовательных услуг сложились следующие типы контрактов ГЧП, в частности: а) образовательные ваучеры, предоставляемые государством обучающимся, для оплаты услуг частных образовательных организаций; б) государственные субсидии частным образовательным организациям; в) контракты на управление государственными образовательными организациями посредством частных лиц; г) частные

финансовые инициативы для строительства и содержания образовательной инфраструктуры; д) предоставление профессиональных услуг на обучение преподавателей, закупку учебно-методических комплексов или разработку образовательных программ.

Существует типология ГЧП по степени инновационности и отраслевой принадлежности: традиционные, инновационные и радикальные (А.В. Фролов) [98]. Взгляд на типологию ГЧП с точки зрения влияния отраслевых инноваций основан на изучении функционирования ГЧП в США. Каждый тип ГЧП предполагает активное взаимодействие государства, бизнеса и университетов, т.е. как минимум три экономических субъекта становятся движущими силами инновационного социально-экономического развития страны. Обязательное присутствие в качестве партнера научно-исследовательского или предпринимательского университета обусловлено свойством вуза аккумулировать диверсифицированные знания и осуществлять трансфер технологий.

Многие исследователи подразделяют формы ГЧП, создаваемые в любой отрасли, в т.ч. в системе образования, на контрактные (например, совместное финансирование образовательных программ, участие субъектов частного сектора в образовательном процессе, совместные конференции, совместные исследовательские проекты) и институциональные (например, корпоративные университеты, бизнес-школы, исследовательские центры, эндаумент-фонды, базовые кафедры) [101, 71]. К контрактным механизмам ГЧП также относят договор простого товарищества, концессию, протокол о намерениях по осуществлению совместной деятельности, привлечение управляющей компании. К институциональным механизмам ГЧП относят создание коммерческой или некоммерческой организации, институтов общественного взаимодействия (например, экспертные советы; рабочие группы; управляющие, наблюдательные и попечительские советы), фондов целевого капитала [30, с. 128].

До принятия Федерального закона о государственно-частном партнерстве в июле 2015 года в российском законодательстве использовался термин «частно-

государственное партнерство» как синоним термина «государственно-частное партнерство». Одно из писем Министерства образования и науки Российской Федерации содержит методические рекомендации по использованию форм и механизмов частно-государственного партнерства в целях повышения конкурентоспособности образования через управление образовательным учреждением на принципах интеграции и кооперации ресурсов государственного и частного сектора [2]. При этом различие между сущностью формы и механизма не приводится. Письмо составлено, главным образом, для развития сети дошкольных образовательных учреждений через механизм частно-государственного партнерства. Однако многие положения письма могут быть применимы для развития дополнительного образования, поскольку предтечей выработанных рекомендаций послужили результаты федерального проекта развития образования. Каждый механизм частно-государственного партнерства снабжен кратким описанием технологической схемы, системы управления, распределения полномочий и обязанностей между участниками, ресурсного обеспечения, планирования и мониторинга, оперативного управления. Выявленные условия участия государства и частного сектора в партнерских отношениях обобщены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Условия участия государства и частного сектора в партнерских отношениях

<b>Механизм партнерства государства и частного сектора</b>	<b>Условие участия государственного партнера</b>	<b>Условие участия частного партнера</b>
попечительский/управляющий совет с участием частного сектора	не указано, но подразумевается, что государство - собственник объекта инфраструктуры	формирование программ развития и контроль их исполнения
институт общественного взаимодействия на основании решений органов государственного управления	- создание экспертного или общественного совета, или рабочей группы - ресурсное обеспечение работы экспертного совета	не указано

Продолжение таблицы 1.3

Механизм партнерства государства и частного сектора	Условие участия государственного партнера	Условие участия частного партнера
соглашение о сотрудничестве или протокол о намерениях по осуществлению совместных действий	по доброй воле сторон	
простое товарищество	по ГК РФ: на основе договора простого товарищества без образования юридического лица, но не для извлечения прибыли	по ГК РФ: на основе договора простого товарищества без образования юридического лица
коммерческая организация	- по ГК РФ - высокая степень государственного контроля	по ГК РФ
некоммерческая организация	по ФЗ «О некоммерческих организациях»	
целевой капитал	по ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»	
аутсорсинг	образовательная деятельность	обслуживание образовательных учреждений
концессионные соглашения	по ФЗ «О концессионных соглашениях»	
управляющая компания	- по ГК РФ - сформулированное и обеспеченное ресурсами государственное задание	- по ГК РФ - полномочия «директора» образовательного учреждения

Источник: составлено автором по [2].

Под механизмом ГЧП, в частности, в реализации инновационной деятельности, подразумевается «способ воздействия субъекта управления на объект управления» [42, с. 8]. Классифицируя организационно-правовые и финансово-экономические механизмы ГЧП, организационно-правовые механизмы ГЧП разделяют на механизмы организационно-правового оформления ГЧП, распределения полномочий между партнерами, распределения доходов/ответственности/рисков между партнерами, льгот и преференций, государственного регулирования ГЧП; к финансово-экономическим механизмам ГЧП относят механизмы финансирования, ресурсного обеспечения, налогообложения, страхования, тарификации.

Проблему типологии механизмов партнерства государственного вуза и коммерческих организаций решают, выделяя конкурсные (напр., олимпиады и конкурсы для студентов), организационно-институциональные (напр., лаборатория, факультет, кафедра, центр), контрактно-договорные (напр., образовательный аутсорсинг) и комплексные механизмы (напр., привлечение целевого капитала) [84].

Обосновывается организационно-экономический механизм реализации проекта ГЧП в сфере услуг, состоящий из следующих элементов: законодательство, обязательства партнеров, условия финансирования проекта, условия оборота продукции и ресурсов, управление проектом, меры поддержки и другие. Классификацию механизмов реализации проектов ГЧП в сфере услуг представляют в разрезе их социальной значимости, назначения, периода действия и отраслевой специализации [59].

В отношении учреждений ДПО, определяют функциональное назначение организационно-экономического механизма, как «его способность посредством предпринимаемых мер влиять на элементное взаимодействие системы управления, на качественное и количественное изменение объекта управления, его основных экономических и социальных параметров, уровень которых должен соответствовать планируемым значениям, сбалансированных с располагаемыми ресурсными и организационным потенциалами социально-экономической системы» [70, с. 23-24]. Специфика механизмов организации, управления и функционирования объектов или системы ДПО исследуется в рамках регионального развития системы дополнительного образования: предлагается формировать организационно-экономический механизм управления, состоящий из финансово-экономической (инструменты финансирования, ценовая политика вуза) и организационно-административной (законодательство, стратегия развития, мониторинг образовательных программ) составляющих [46]. Различают механизмы научные, учебно-методические, организационно-правовые, финансовые, кадровые, информационного обеспечения среди социально-

экономических механизмов системы ДПО государственных служащих, обеспечивающих деятельность образовательного учреждения [67].

Пониманию сущности механизма ГЧП на рынке услуг ДПО способствует обращение к зарубежному опыту. В мировой практике применения ГЧП признанным лидером по количеству внедренных проектов в сфере образования является Великобритания [31, с. 5-13]. С 1992 года Правительство Великобритании выстраивает партнерские отношения между государственным и частным сектором в форме частных финансовых инициатив (PFI). В 2011 году политика PFI была признана британским правительством несостоятельной и заменена новым подходом под названием PFI2. Реформа PFI-проектов первой волны была вызвана озабоченностью общественности в отношении неэффективности государственного сектора и невыгодности для налогоплательщиков.

Опыт PFI-проектов выявил ряд проблем, связанных с отсутствием прозрачности финансовой деятельности проектов, доходов инвесторов, недостаточной прозрачностью будущих обязательств перед налогоплательщиками, что привело к усилению напряжения в отношениях между PFI-провайдерами, государственным сектором и обществом на фоне изменений, происходивших на глобальных финансовых рынках. В дополнение к указанным недостаткам, слабыми сторонами модели PFI первой волны оказались дороговизна и длительность процессов, обеспечивающих исполнение проектов как со стороны государственного, так и частного сектора; недостаточная гибкость на стадии функционирования проектов, не позволявшая вносить изменения по требованию государственного сектора; недостаточно риска перераспределялось на частный сектор, что увеличило страховую нагрузку государственного сектора; инвесторы извлекали необоснованные доходы, что поставило под сомнение выгодность (оптимальное соотношение цены и качества) проектов для общества. При этом сильной стороной модели PFI первой волны признан опыт частного сектора в управленческой, инновационной деятельности и риск-менеджменте, что выражалось в возведении качественных зданий в срок и в рамках бюджета,

содержании имущества в соответствии с высокими стандартами качества на протяжении всего срока эксплуатации.

Недостатки первых PFI-проектов были учтены и доработаны в новой политике PFI2. Среди основных нововведений можно выделить участие правительства в качестве миноритарного соинвестора в PFI2-проектах, установление конкуренции среди инвесторов за долгосрочное участие в капитале проектов, стандартизацию проектной документации и процессов, элиминирование расходов на уборку и питание из проектной документации, открытость механизма распределения прибыли, периодические проверки сервисного обслуживания, контроль забалансовых операций по контрактам, вовлеченность государственного сектора в управление рисками и другие.

Рассмотрение зарубежного опыта реализации образовательных проектов ГЧП позволит провести анализ практики партнерских отношений на российском рынке услуг дополнительного профессионального образования и разработать эффективные механизмы и инструменты ГЧП с учетом преимуществ и недостатков ранее реализованных ГЧП.

С начала 2000-х гг. ГЧП широко использовались в сфере образования. Самые первые проекты ГЧП создавались в Великобритании и Европе на основе концепции предложения, концентрируя усилия на строительстве объектов образовательной инфраструктуры, преимущественно общеобразовательных школ, и их содержании и эксплуатации [176]. Позднее добавилась концепция спроса, как реакция на запросы по улучшению качества управления образовательными учреждениями и обучения, посредством концессионного механизма, который также способствовал выравниванию спроса, в частности, с помощью образовательных ваучеров. Затем ГЧП охватило область дошкольного образования, технического и профессионального образования, поскольку возможности в данных сферах признаны государствами разных стран жизнеспособными и необходимыми для продвижения идеи непрерывного образования.

На рисунке 1.1 выделены компоненты ГЧП, которые необходимо учитывать для успешного проектирования и в процессе функционирования ГЧП в сфере образования: регулятивная среда, оценка деятельности, бюджетная предсказуемость, финансовая доступность, инновационная среда.

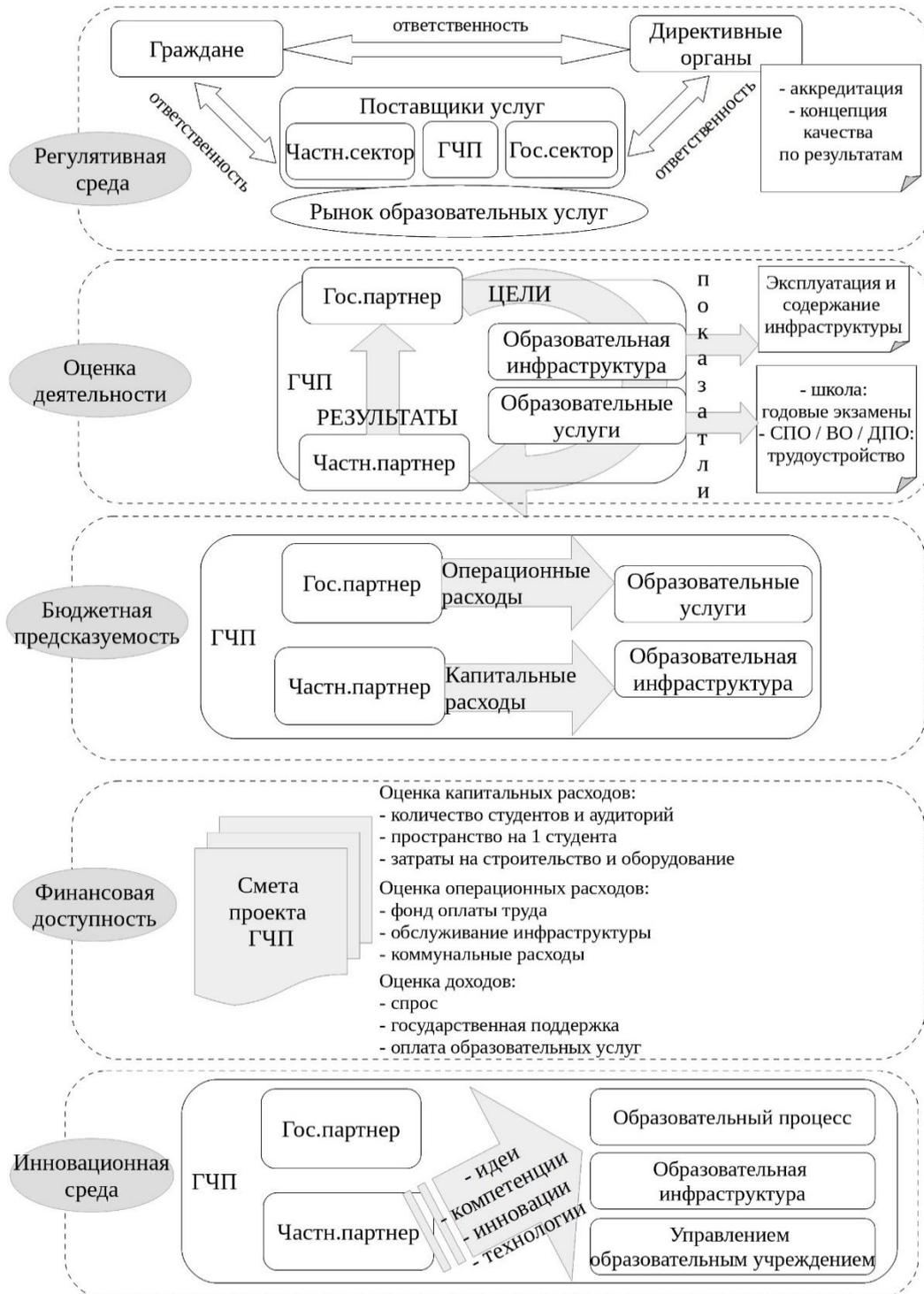


Рисунок 1.1 – Компоненты успешного ГЧП в образовательной сфере

Источник: составлено автором по [39].

Регулятивная среда предполагает наличие системы регулирования сферы образования, которая создает условия для формирования и развития добросовестной конкуренции и стимулирует частный сектор предоставлять доступ к качественным образовательным услугам на всех стадиях образования. Для снижения уровня коррупции и неравенства инструменты регулирования должны быть объективными и измеримыми, находится в открытом доступе, ориентированы на результат, применяться последовательно органами государственной власти [34].

Система, регулирующая деятельность частного сектора в сфере образования, также должна учитывать интересы ГЧП. В частности, способствовать формированию рынка образовательных услуг, на котором могли бы вести деятельность частные компании, создавая надежную репутацию для общества и государства; обеспечивать эффективный ясный и объективный процесс аккредитации частных поставщиков образовательных услуг; создавать систему оценки качества результатов; обеспечивать эффективные открытые каналы коммуникации между гражданами и поставщиками услуг, между гражданами и директивными органами и между директивными органами и поставщиками услуг.

Достижение результатов частным партнером, сопоставимых с целями, установленными государственным партнером по улучшению образовательных результатов обучающихся, представляет собой оценку деятельности по образовательному объекту, закрепленную в контракте и измеряемую посредством ключевых показателей деятельности. В отношении содержания и эксплуатации зданий и сооружений установление ключевых показателей деятельности не является сложной задачей, поскольку достаточно просто определить стандарты качества для материальных объектов, в то время как определение ключевых показателей деятельности в отношении нематериальных образовательных услуг представляет сложность, и, зачастую, трудно достижимо. Тем не менее, преодолеть препятствия помогут достоверные данные об успехах обучающихся: в школьном образовании – результаты годовых экзаменов, в профессиональном образовании – степень трудоустройства выпускников.

Бюджетирование государственных капитальных расходов на образовательные объекты на долгосрочную перспективу будет более эффективным, если передавать инвестирование в капитальное строительство и эксплуатацию данных объектов, представляющие подвижный элемент с возможными отклонениями в проводимых затратах, частным партнерам, а в государственный бюджет закладывать фиксированные платежи частным партнерам, что повысит предсказуемость государственных бюджетных расходов.

Поскольку финансирование образовательных ГЧП в большинстве случаев возложено на государственный сектор, то для государства важно понимать, насколько будет затратен новый проект. Для прогнозирования выгод и объемов будущих проектов ГЧП, расстановки приоритетов на государственном уровне используют методы финансового моделирования, включающие оценку капитальных (затраты на строительство и оборудование для образовательных организаций, требуемое пространство в расчете на одного обучающегося) и текущих (затраты на зарплату, эксплуатационные затраты) затрат, будущих доходов (оценка спроса, государственное финансирование, оплата образовательных услуг обучающимися) в сравнении с аналогичными проектами.

Инновационная среда предполагает инновационные и технологические прорывы, идеи и опыт частного сектора, внедряемые в образовательные процессы, образовательную инфраструктуру и управление образованием. Массовые открытые онлайн-курсы являются ярким примером инновационной среды в образовании взрослых.

### **1.3 Социальное предпринимательство как основа государственно-частного партнерства на рынке услуг дополнительного профессионального образования**

В зарубежной литературе ГЧП рассматривается как одна из экономических форм социального предпринимательства, наряду с социальным франчайзингом, микрофинансированием. Выделяют такие характерные черты социального предпринимательства, как «приоритет социальной миссии над коммерцией; устойчивый коммерческий эффект, обеспечивающий самоокупаемость и конкурентоспособность предприятия; новаторство» [52, с. 37].

Социальное предпринимательство направлено на создание, последующую оценку и постоянные поиски социальных изменений в соответствии с ситуацией (Д. Робертс и С. Вудс). Оно возникает, когда некоторые вопросы или ситуации не поддаются решению со стороны коммерческих организаций, некоммерческого и государственного секторов (С.С. Мукеш и А. Богус). Как стратегическая альтернатива, социальное предпринимательство способствует повышению качества жизни людей, что возможно путем создания устойчивой социальной ценности. Социальное предпринимательство следует отличать от некоммерческих организаций, целью которых не является извлечение прибыли, в то время как социальный предприниматель своими знаниями в области управления или предпринимательства ищет прибыльные возможности, чтобы продолжить функционировать при любых обстоятельствах. В этом оно схоже с обычным предпринимательством, ориентированном на рынок. Таким образом, характерным признаком социального предпринимательства выступает деятельность, оказывающая значительное социальное влияние, особенно на уязвимые группы населения, но не ограничиваясь только признаком уязвимости (А.К. Силва и К. Поза) [40, с. 1-2].

Экономический и социальный прогресс тесно взаимосвязаны (Н. Бапорикар). Спонсирование мероприятий в области образования и здравоохранения, связанных

с улучшением качества жизни, недостаточны для создания устойчивого благополучия. Поддержка со стороны крупных компаний участия бедных слоев населения в экономической жизни посредством социальных предпринимательских инициатив вносит вклад в улучшение состояния общества. Городские предприниматели, как поколение новых лидеров, способны формировать и поддерживать эффективные отношения с правительством, бизнес-структурами, образовательными учреждениями и обществом (Д. Робертс и С. Вудс) [33, с. 379-380]. Практически в каждом определении социального предпринимательства ключевым элементом предстает способность решать проблемы, внедряя и развивая инициативы, результаты которых можно измерить происходящими социальными изменениями или оказанием социального влияния.

Существующий ряд определений понятия «социальное предпринимательство» [134] подтверждает сложность и неоднозначность явления на содержательном и предметном уровне. Большинство определений социального предпринимательства сосредоточено вокруг способности использовать ресурсы для решения социальных проблем, однако, определив общее, взгляды исследователей начинают расходиться. Существует четыре основных аспекта, влияющих на формулировку определений социального предпринимательства:

- 1) характеристики конкретных социальных предпринимателей,
- 2) сектор, в котором они осуществляют деятельность,
- 3) процессы и ресурсы, задействованные социальными предпринимателями,
- 4) миссия и результаты.

Склонность к тому или иному аспекту может привести к субъективности. Ученые предлагают рассматривать социальное предпринимательство с позиций существующих теорий, изучая их применимость к явлениям с социальной миссией. Например, Дж.Г. Дис, применяя субъектный подход, комбинирует в своём определении социальных предпринимателей понятия создания ценности от Ж.-Б. Сэя, инноваций и агента изменений от Й.А. Шумпетера, поиск возможностей от П.Ф. Друкера, находчивость (в плане мобилизации контролируемых и

неконтролируемых ресурсов) от Х. Стивенсона, добавляя и акцентируя внимание на дисциплине и подотчетности [137].

На международном уровне прослеживается взаимозаменяемость терминов «социальное предпринимательство», «социальное предприятие», «социальные инновации», «социальная экономика» [178]. При этом разграничивают понятия по уровню вовлеченности количества субъектов, выделяя социальное предпринимательство, формирующееся на индивидуальном уровне, и социальное предприятие, как организацию, применяющую рыночную стратегию для достижения социальных целей [148, 181]. Среди деятельности, направленной на социальные изменения, разграничивают благотворительность, общественную деятельность и социальное предпринимательство, вкладывая в определение понятия социального предпринимательства выявление потребностей конкретного сегмента общества, поиск и реализацию возможностей с помощью предпринимательских действий с целью его удовлетворения и общества в целом [117].

Отличие социальных организаций от коммерческих и некоммерческих организаций прослеживается в постановке целей деятельности. Если коммерческие организации преследуют экономические цели в виде прибыли и возврата инвестиций для акционеров или собственников компании, добровольно принимая социальную или экологическую ответственность [82], а некоммерческие организации функционируют для достижения социальных или экологических целей за счет добровольных пожертвований, грантов, субсидий, иных форм поддержки [122], с возможностью осуществления предпринимательской деятельности для достижения уставных целей, то социальные организации стремятся к достижению социальных или экологических целей, применяя рыночные стратегии.

В научных трудах российских ученых находим авторские определения социального предпринимательства и его типологии (Таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Научные подходы к определению и типологии социального предпринимательства

Определение	Типология	Источник
<p>Три группы определений социального предпринимательства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- создание коммерческих предприятий с социальной ориентированной целью,</li> <li>- инновационная деятельность социальных предпринимателей, направленная на достижение значительного социального эффекта,</li> <li>- способ катализировать общественные трансформации.</li> </ul>	<p>По социально-предпринимательским действиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «интегрируемое»,</li> <li>- «реинтерпретация»,</li> <li>- «взаимодействующее».</li> </ul>	<p>Кадол Н.Ф. [58]</p>
<p>Социальное предпринимательство - процесс, включающий в себя инновационный механизм комбинирования и использования денежных и природных ресурсов в целях реализации возможностей по проведению социальных преобразований в обществе или его ограниченном сегменте.</p>	<p>Для российского рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- коммерческие и некоммерческие микрофинансовые организации;</li> <li>- общественные и религиозные организации;</li> <li>- специализированные учебные учреждения;</li> <li>- организации венчурной филантропии.</li> </ul>	<p>Старовойтов Д.Б. [94]</p>
<p>Социальное предпринимательство – экономическая деятельность хозяйствующего субъекта, вне зависимости от организационно-правовой формы, использующего предпринимательский подход, миссия которого привязана к решению конкретной социальной проблемы, не решаемой вследствие провалов рынка и государства.</p>	<p>По бизнес-моделям:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) «Платформа»,</li> <li>2) «Доступ к рынку»,</li> <li>3) «Занятость»,</li> <li>4) «Доступ к товару/услуге»,</li> <li>5) «Благотворительность».</li> </ol>	<p>Арай Ю.Н. [45]</p>
<p>В узком смысле социальное предпринимательство – предпринимательская деятельность, направленная на интеграцию социального и экономического эффекта, достигающегося применением инновационных методов. В широком смысле социальное предпринимательство – межсекторное взаимодействие государства, бизнеса, гражданского общества, обеспеченное системой частных и публичных правовых средств.</p>	<p>Классификации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- по субъектам,</li> <li>- по договорам.</li> </ul>	<p>Гришина Я.С. [52]</p>

Источник: составлено автором по источникам, указанным в таблице.

Проблемы социальной ответственности экономических субъектов, осуществляющих деятельность в сфере создания и предоставления материальных и нематериальных услуг, находятся в центре повышенного внимания широкой общественности, международных организаций. В правовых документах, документах профессиональных объединений намечены подходы к определению социально ориентированных организаций (Таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Подходы к определению социально ориентированных экономических субъектов

Определение	Источник
Социально ориентированные некоммерческие организации – некоммерческие организации, созданные в предусмотренных формах (за исключением государственных корпораций, государственных компаний, общественных объединений, являющихся политическими партиями) и осуществляющие деятельность, направленную на решение социальных проблем, развитие гражданского общества в Российской Федерации, а также иные установленные виды деятельности (в том числе, в области образования).	[8]
Социально ответственный бизнес: – это бизнес, действующий исключительно в рамках правового поля, своевременно и в полном объеме выполняющий свои обязанности перед государством и вместе с ним добивающийся создания условий для свободной конкуренции, – это бизнес, который деятельно участвует в ликвидации проблемы бедности, воспринимая ее как особый социальный феномен, подрывающий физические, психические и интеллектуальные качества нации, – это бизнес, который не может и не должен находиться в стороне от решения комплекса вопросов, связанных со здоровьем нации и сохранением ее генофонда, – это бизнес, который, сообразуясь с мировыми тенденциями возрастания роли человеческого капитала в качестве орудия труда и двигателя общественного прогресса, принимает на себя значительную часть функций, связанных с общим, профессиональным и духовным развитием работников, – это бизнес, который в полной мере осознает всю важность и сложность экологических проблем современности и наравне с государством заботится о создании безопасной для человека среды обитания.	[104]
Субъекты социального предпринимательства – субъекты малого и среднего предпринимательства, осуществляющие социально ориентированную деятельность, направленную на достижение общественно полезных целей, улучшение условий жизнедеятельности гражданина и (или) расширение его возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности, а также на обеспечение занятости, оказание поддержки инвалидам, гражданам пожилого возраста и лицам, находящимся в трудной жизненной ситуации.	[4]

Продолжение таблицы 1.5

Определение	Источник
Субъекты социального предпринимательства – отдельная категория предприятий, действующих в социальной сфере, составляющие предприятия, специализирующиеся на производстве продукции и предоставлении услуг в интересах социально уязвимых и малоимущих групп граждан либо создающие рабочие места для таких групп граждан.	[7]

*Источник: составлено автором по источникам, указанным в таблице.*

В рекомендательном Стандарте Торгово-промышленной палаты Российской Федерации социальная ответственность предпринимательских структур базируется на семи компонентах, сформулированных в соответствии с международными стандартами: соотношение «цена-качество» в выпускаемых предпринимательскими организациями продуктах, принципы честного бизнеса, программы развития социальной сферы, благосостояние сотрудников, безопасные условия труда, интеллектуально-духовное развитие общества, охрана окружающей среды.

В Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации, вступившей в силу с 16 декабря 2016 года, среди субъектов малого и среднего предпринимательства, предоставляющих социальные услуги, в отдельную категорию выделяют субъектов социального предпринимательства [7, с. 11]. Среди мер поддержки субъектов социального предпринимательства предполагается создание инфраструктуры поддержки, предоставление субсидий, популяризация. Однако остаются вопросы уточнения сфер деятельности и критериев отнесения к субъектам социального предпринимательства. При этом в научной литературе выделены необходимые критерии для отнесения к социальному предпринимательству: наличие социальной миссии, инновационность услуги или механизма ее предоставления, ориентация на конкретную социальную группу [94].

Относительно сфер деятельности субъектов социального предпринимательства, государство, как основной социальный предприниматель, обеспечивает непрерывную занятость населения путем предоставления

государственных услуг ДПО безработным гражданам [1, 3]. Следовательно, ДПО можно рассматривать как сферу деятельности субъектов социального предпринимательства.

В России социальное предпринимательство с каждым годом приобретает широкие масштабы, превращаясь из одномерного явления в многомерное, о чем свидетельствует разнообразие деятельности социальной направленности. Мы предлагаем различать три направления социально ориентированной деятельности экономических субъектов: острые социальные проблемы (трудная жизненная ситуация), точки социального напряжения (конфликты внутри институциональной единицы), повышение качества жизни (потенциально всё население).

Поскольку одной из задач исследования является установление взаимосвязи государственно-частного партнерства и социального предпринимательства, то предлагается применить диалектический метод соотношения формы и содержания, основанный на таких положениях, как «неразрывность содержания и формы, неоднозначность связи, противоречивость единства, оптимальность развития» [12, с. 470-473].

Неразрывность социального предпринимательства, как содержания, и ГЧП, как его формы, прослеживается в соотношении между компонентами определений ГЧП и аспектами социального предпринимательства, идентифицированными П.А. Дасином, М.Т. Дасином, М. Матеаром: миссией и результатами, ресурсами и процессами, секторами, характеристиками предпринимателей [134]. При этом нами аспект «ресурсы и процессы» разделен на две части, а в качестве предпринимателя выделены субъекты предпринимательства.

В результате анализа установлено соответствие компонентов определений ГЧП с аспектами социального предпринимательства [124]. Подходы к выбору миссии и результатов в определениях ГЧП можно сгруппировать следующим образом:

- а) направленные на внутреннюю оптимальность системы самого ГЧП (Ваганова Т.Д., Дмитриева Е.А., Кирилюк А.С., Киямова Э.Р.,

- Корчагина А.С., Новиков В.С., Фильченков В.А.) [49, 55, 60, 61, 65, 79, 97];
- б) направленные на решение социально (общественно) значимых проблем, задач, проектов, в т.ч. создание услуги (Бородачев И.М., Варнавский В.Г., Канамготов А.Э., Леонова Ж.К., Петров А.И., Сазыкина С.А.) [48, 14, 59, 71, 83, 90];
- в) направленные на получателей социальных (общественных) благ (Ваганова Т.Д., Киямова Э.Р., Федосенко Е.А., Фильченков В.А., Шевчук Е.В.) [49, 61, 96, 97, 101];
- г) направленные на повышение эффективности сектора и в целом народного хозяйства (Дмитриева Е.А., Киямова Э.Р., Колягин С.О., Петров А.И.) [55, 61, 64, 83].

Анализируемые миссии и результаты не являются взаимоисключающими. Наблюдается комбинирование нескольких элементов в рамках одной миссии в зависимости от решаемых исследователем задач. В качестве ресурсов в определениях ГЧП выступают либо совместные ресурсы партнеров, либо конкретные в виде финансовых, инвестиционных, институциональных, временных ресурсов (Бородачев И.М., Ваганова Т.Д., Варнавский В.Г., Канамготов А.Э., Киямова Э.Р., Корчагина А.С., Леонова Ж.К., Сазыкина С.А., Фильченков В.А.) [48, 49, 14, 59, 61, 65, 71, 90, 97]. Процессы в определениях ГЧП прослеживаются в сотрудничестве и взаимодействии партнеров (Бородачев И.М., Ваганова Т.Д., Варнавский В.Г., Кириллюк А.С., Корчагина А.С., Петров А.И., Фильченков В.А., Шевчук Е.В.) [48, 49, 14, 60, 65, 83, 97, 101]. Секторами в определениях ГЧП выступают государственный сектор в лице органов государственного управления, органов муниципального управления, органов местного самоуправления, органов законодательной власти, органов федерального и регионального управления, выступающих учредителями образовательных учреждений высшего образования; общественный сектор в лице граждан, общественных организаций; частный сектор в лице юридических лиц, предпринимательских структур, представителей регионального бизнеса; некоммерческий сектор образуют НКО, образовательные

учреждения, субъекты высшего образования. Участниками ГЧП также выступают субъекты рынка труда, заинтересованные стороны. Характеристика субъектам предпринимательства в определениях ГЧП дается как изначальное наследование черт институтов государственности и бизнеса, обретающих в процессе взаимодействия собственные черты (Кирилук А.С.) [60].

Тем не менее, проследив неразрывность социального предпринимательства, как содержания, и ГЧП, как его формы, связи между ГЧП и социальным предпринимательством не всегда будут однозначными. Так, социальное предпринимательство может принимать разные формы: инновационных некоммерческих организаций, венчурных компаний с социальными целями, гибридных (смешанных) организаций с элементами коммерческих и некоммерческих организаций. Вероятно, ГЧП может иметь иное содержание, однако одной из основных функций государства всегда выступает социальная функция, а частный сектор всегда рассматривают как совокупность предпринимательских структур, в связи с этим, обратная связь от ГЧП к социальному предпринимательству будет более однозначной.

Противоречивость единства ГЧП и социального предпринимательства может возникнуть при появлении разнонаправленных тенденций внутри формы и содержания, если качественное изменение одной сущности происходит в отрыве от другой. Например, в социальном предпринимательстве, как содержании, появляется новый компонент, усиливающий само содержание, но не успевающий быть учтенным в ГЧП, как форме, что порождает конфликт между формой и содержанием, требующий соответствующего разрешения.

Оптимальность развития ГЧП и социального предпринимательства достигается при бесконфликтных тенденциях внутри каждого явления. Анализируя соотношение аспектов социального предпринимательства с компонентами определений ГЧП, выявляется взаимное соответствие по установлению миссии и результатов, ресурсов и процессов, участию различных секторов, характеристикам субъектов предпринимательства.

Таким образом, компоненты известных определений понятия государственно-частного партнерства в сфере создания и предоставления нематериальных услуг, соотносимые с аспектами социального предпринимательства, образуют диалектическое единство, заключающееся в неразрывности государственно-частного партнерства, как формы, и социального предпринимательства, как содержания, с неоднозначными связями, что в целом представляет противоречивое единство, достигающее оптимального развития при бесконфликтных внутренних тенденциях развития государственно-частного партнерства, как формы, и социального предпринимательства, как содержания [124]. Однако оптимальность, будучи идеальной категорией, в экономических науках трудно достижима в условиях неопределенности [19, с. 459], с одной стороны. Поэтому в дальнейшем будем оперировать понятием эффективности, стремясь к идентификации и выведению эффективных явлений и процессов. Развитие — это процесс, значит эффективным процессом будет эффективное развитие, следовательно, диалектическое единство государственно-частного партнерства как формы и социального предпринимательства как содержания будет стремиться к достижению эффективного развития. С другой стороны, признано, что эффективно с решением социальных проблем справляются социально-предпринимательские организации [144].

На рисунке 1.2 представлено диалектическое единство государственно-частного партнерства и социального предпринимательства.

На проблемы определения границ феномена социального предпринимательства также обращают внимание российские исследователи [45]. Одним из направлений к пониманию и объяснению социального предпринимательства представляется формирование принципов изучаемого явления, которые послужат теоретическим базисом экономических исследований в данной области.

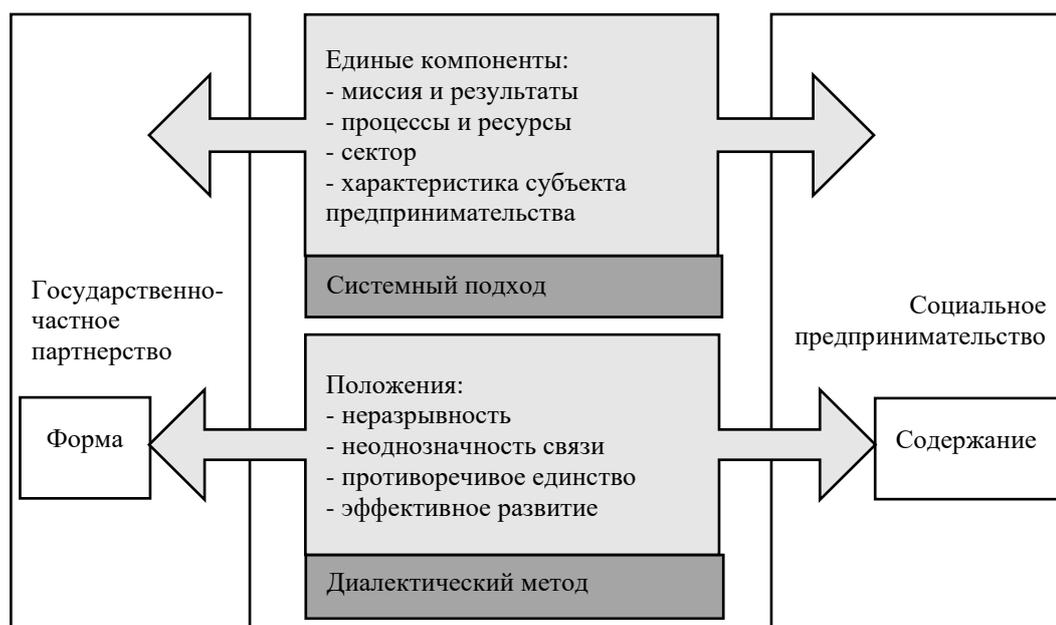


Рисунок 1.2 – Диалектическое единство государственно-частного партнерства и социального предпринимательства

*Источник: составлено автором*

Для формулирования принципа ГЧП в сфере услуг ДПО в условиях рынка необходимо выяснить, какие существуют на практике компоненты институциональной, социальной и природной сред, и связи между тремя средами, влияющими на появление институциональной, социальной и экологической ответственности.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

1. Анализируя индекс глобальной конкурентоспособности на примере России, был сделан вывод о том, что можно проследить противоречивые тенденции. С одной стороны, занимая лидирующую позицию в сфере профессионального образования, страна отстает по другим показателям, что указывает на недоиспользование формируемых компетенций выпускников в тех отраслях и сферах деятельности, которые влияют на формирование отстающих показателей индекса. С другой стороны, среди показателей группы «Высшее образование и тренинги» нижние строчки занимает уровень инвестирования компаний в обучение и развитие своих сотрудников, что влияет на ранг рейтинга.

Обучение и развитие сотрудников компаний может осуществляться через систему дополнительного профессионального образования. Сотрудничество компаний и образовательных организаций по вопросу развития сотрудников компаний является одним из механизмов, способных повлиять на повышение ранга показателя обучения и развития сотрудников, что внесет вклад в улучшение группы показателей «Высшее образование и тренинги» и, учитывая положительную корреляцию, в рост индекса глобальной конкурентоспособности страны.

Выявлены потенциальные участники рынка услуг ДПО, среди которых ведущую роль играют субъекты государственного сектора, связанные взаимоотношениями с частным сектором.

2. Проанализированы подходы к определению ГЧП с выявлением сущности явления в широком и узком смысле и ГЧП в образовании. Рассмотрены классификации элементов и типы ГЧП в зарубежных и российских источниках. Проанализированы научные труды на предмет определения механизма ГЧП и его типов в сфере оказания социально значимых услуг. Выявлены компоненты успешного образовательного ГЧП.

3. Изучены определения и типологии социального предпринимательства по зарубежным и российским источникам. Проанализированы подходы к определению социально ориентированных экономических субъектов, что позволяет расширить представление о социальном предпринимательстве. Предлагается различать три направления социально ориентированной деятельности экономических субъектов. Обосновано рассмотрение ГЧП как формы социального предпринимательства, объектом которого, в частности, могут выступать услуги ДПО в условиях рынка.

## **ГЛАВА 2 ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ УСЛУГ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

### **2.1 Инфраструктура и основные участники российского рынка услуг дополнительного профессионального образования**

Предварительное исследование данных, представленных на сайтах государственных образовательных организаций, на предмет наличия признаков государственно-частного партнерства в сфере услуг дополнительного профессионального образования в документах (заголовки и оглавление), на страницах и карте сайта не выявило прямых упоминаний о деловых отношениях государственных образовательных организаций с частным сектором в сфере услуг ДПО. Анализ программ ДПО, реализуемых государственными образовательными организациями, показал, что в 30% случаев есть совместные программы ДПО с необразовательными организациями, т.е. с субъектами из разных отраслей экономики, среди которых встречаются организации как из частного, так и государственного секторов. Основное исследование практики партнерских отношений на российском рынке услуг ДПО включало поиск документов открытого доступа по сайтам организаций выборки, которые могли бы содержать одновременно пересекающиеся категории «партнерство» и «ДПО» (Рисунок 2.1).

Методологическую основу исследования практики партнерских отношений на российском рынке услуг ДПО составили методы наблюдения, маркетингового исследования, кейс-анализ, контент-анализ, интервьюирование. Информационными источниками анализа выступили мониторинги эффективности среднего профессионального и высшего образования, осуществляемые ежегодно Минобрнауки России [166], официальная статистика Росстата, стратегические и иные документы образовательных организаций, размещенные на официальных

сайтах [182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214].

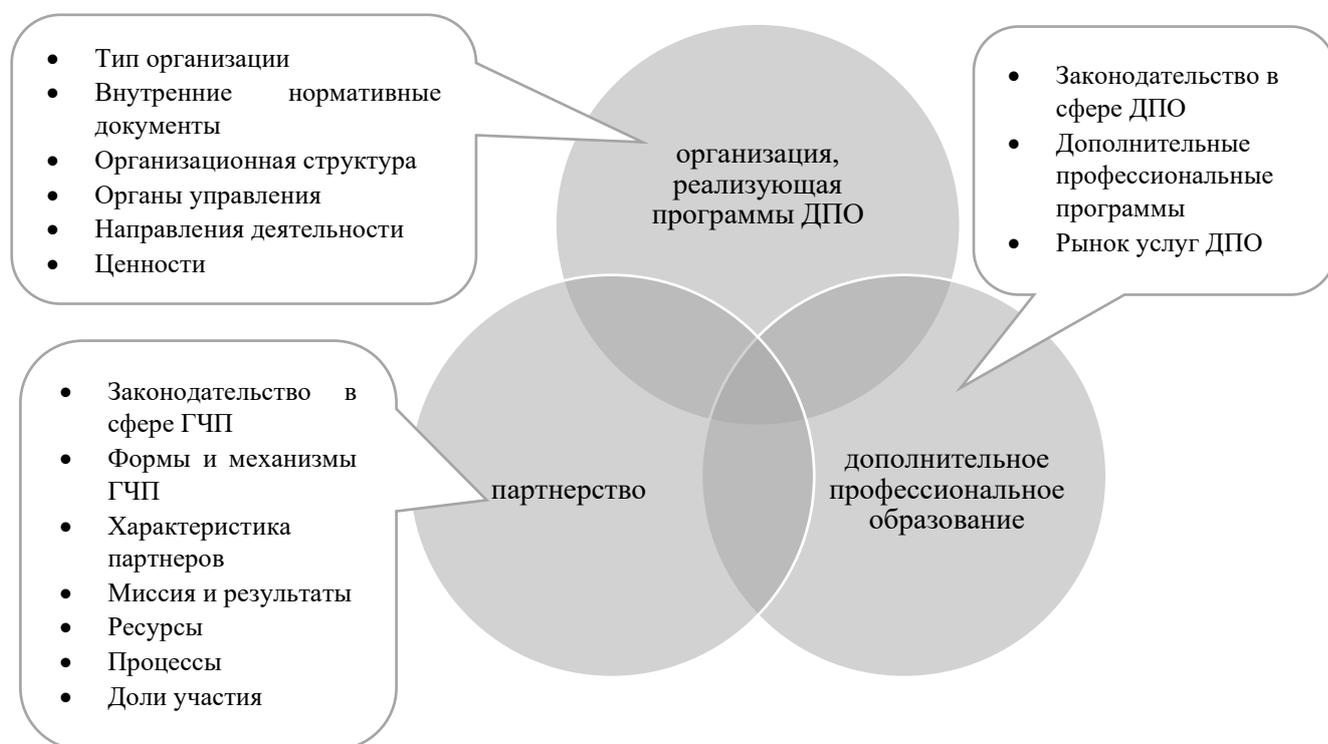


Рисунок 2.1 – Логика анализа практики ГЧП и ДПО

*Источник: составлено автором.*

Рассматривая рыночные услуги ДПО не изолированно, а во взаимосвязи с окружающими их компонентами внутренней и внешней среды, прямо или косвенно влияющими на них, дальнейшее исследование выстраивается на основе средового подхода. Если система трактуется как «конечное множество дискретных элементов и связей между ними», то понятие среды предстает как «слабодифференцированное и внутренне непрерывное целое» [20, с. 25]. В определение понятия среды также включают совокупность «природных или социальных условий, в которых протекает деятельность человеческого общества» [113, с. 185]. В данном параграфе обобщается социально-экономическая деятельность основных участников, имеющих образовательные лицензии и действующих на российском рынке услуг ДПО в институциональной, социальной и природной средах.

Выборка настоящего исследования сформирована на основании двух совокупностей, сгруппированных в типологии: типологии организаций, реализующих дополнительные профессиональные программы, по данным Росстата, описанной в первом параграфе первой главы, и типологии организаций высшего образования, использованной при проведении научно-исследовательского проекта [120]. Совокупность образовательных организаций, реализующих программы ДПО, как описано в первом параграфе первой главы, представлена в официальной статистике Росстата вузами (18%), колледжами (34,9%), организациями ДПО (35,3%), научными организациями (1,5%) и иными организациями с лицензией на осуществление образовательной деятельности (10,2%) [111]. Выявление особенностей взаимодействия вузов с партнерами во внутренней и внешней среде проведено с применением типологии вузов, включающей такие типы вузов как федеральные университеты с миссией социально-экономического развития федеральных округов, национальные исследовательские университеты со способностью вести научно-исследовательскую и инновационную деятельность, опорные университеты, находящиеся в разных муниципальных образованиях Российской Федерации и вносящие вклад в их развитие, и прочие вузы.

Частные образовательные организации также представлены вузами, колледжами, организациями ДПО. Услуги ДПО могут оказывать структурные подразделения организаций из различных отраслей экономики, так называемые, корпоративные университеты. В выборку частных организаций вошли корпоративные университеты, представляющие собой организации частной собственности в соответствии с Общероссийским классификатором форм собственности (ОКФС), учредители которых осуществляют разные виды экономической деятельности – в сфере транспорта, телекоммуникаций, банковской сфере, консалтинга и других секторах экономики.

Были выбраны по пять организаций каждого типа, предоставляющих услуги ДПО, по которым проведен кейс-анализ [118]. В Приложении В представлены типы и краткие наименования государственных образовательных организаций и частных

корпоративных университетов, попавших в выборку. Отбор кейсов проведен с использованием теоретической выборки из определенной совокупности. Не существует безупречного количества кейсов, но количество в диапазоне от 4 до 10 является достаточным (Eisenhardt К.М.). Причины формирования теоретической, а не статистической, выборки заключаются в концентрации усилий исследователя на теоретически полезных кейсах, т.е. тех, что повторяют или расширяют теорию, заполняя ее концептуальными категориями [140]. В нашем случае, формируя теоретическую выборку, расширяется теория социального предпринимательства как часть общей теории предпринимательства.

Одним из первых вузов в России, создавших факультет в форме корпоративного университета [169], стал МГУ. Его выделяем в отдельный тип классических университетов по ФЗ об образовании в Российской Федерации. Возможность обретения статуса классического университета является стимулом к постоянному развитию и конкуренции среди опорных вузов [172].

В выборку федеральных университетов [174] вошли три вуза, расположенные на пограничной территории (БФУ им. И. Канта, САФУ имени М.В. Ломоносова и ДВФУ) и два внутри страны (КФУ, УрФУ). Другими характеристиками вузов, повлиявшими на формирование выборки, являются: по БФУ им. И. Канта, КФУ и УрФУ – участие в Проекте 5-100<sup>1</sup>, по ДВФУ – его связи со странами Азиатско-Тихоокеанского региона, участие в Проекте 5-100; по САФУ имени М.В. Ломоносова – создание и участие в Национальном арктическом научно-образовательном консорциуме<sup>2</sup>.

Общим признаком федеральных университетов является одинаковая организационно-правовая форма, интерпретация которой позволяет понять, что вынесение в название фразы «образовательное учреждение» указывает на создание унитарной некоммерческой организации с основополагающей образовательной целью некоммерческого характера, находящееся в государственной собственности

---

<sup>1</sup> Цель Проекта 5-100 – максимизация конкурентной позиции группы ведущих российских университетов на глобальном рынке образовательных услуг и исследовательских программ.

<sup>2</sup> НАНОК – добровольное объединение вузов, научных организаций, предприятий, реализующих в своей деятельности программы подготовки кадров для Арктической зоны Российской Федерации.

федерального уровня, что характерно для всех типов государственных вузов из выборки. Федеральные университеты обладают автономией, под которой подразумевается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, инновационной, административной, финансово-экономической, инвестиционной деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с законодательством и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, уставом, а также ответственность за свою деятельность перед каждым обучающимся, обществом и государством. Из формулировки автономии, прописанной в уставах вузов, следует, что основой функционирования автономных организаций является самостоятельность и ответственность.

В уставах федеральных университетов закреплено право осуществлять приносящую доход деятельность, в частности, оказание платных образовательных услуг в соответствии с законодательством Российской Федерации и другие виды деятельности, приносящие доход, среди которых есть право участия в других юридических лицах в качестве учредителя хозяйственного общества или участника хозяйственного партнерства в соответствии с российским законодательством. Это открывает возможность для инициирования коммерческих проектов с частным сектором, в частности по направлению реализации услуг ДПО. При этом вузы должны придерживаться своей миссии [89], независимо от того, в какие виды партнерских отношений входит вуз.

В выборку национальных исследовательских университетов [167] вошли участники Проекта 5-100 [164] – ВШЭ, НИУ ИТМО, МИСиС, НГУ, ТГУ. Как и федеральные университеты, рассматриваемые национальные исследовательские университеты обладают такой же организационно-правовой формой, свойства которой описаны в блоке федеральных университетов.

В выборку опорных университетов вошли вузы по следующим характеристикам: ВятГУ и ОГУ имени И.С. Тургенева – участники первой конкурсной волны, лидеры по оценке деятельности за первый отчетный год [173]; ВлГУ и ЯрГУ – участники второй [170] конкурсной волны, первой группы с выделением федерального финансирования для реализации программ развития;

КалмГУ – участник второй конкурсной волны, второй группы, получивший финансовую поддержку региона с учетом методической помощи и консалтинга за счет средств Министерства образования и науки Российской Федерации.

В отличие от федеральных и национальных исследовательских университетов, опорные университеты являются не автономными, а бюджетными учреждениями, но также находятся в федеральной собственности. Функции и полномочия учредителя – Российской Федерации – выполняют государственные органы власти в лице Министерства образования и науки Российской Федерации.

Особенностью опорных университетов является одинаковое содержание показателей результативности, но разные целевые показатели в количественном выражении. Количество показателей для вузов первой волны – 10, для второй волны – 13. В отличие от вузов других типов опорные университеты в своих программах развития уделяют явное приоритетное формализованное внимание взаимодействию с внешними партнерами.

Прочие вузы включают все вузы России, не принадлежащие к вышечисленным группам. Учитывая региональную и отраслевую разнородность, были выбраны вузы-конкуренты по экономическим направлениям подготовки – РАНХиГС, Финуниверситет, РЭУ им. Г.В. Плеханова, МГИМО, ВАВТ Минэкономразвития России. Учредителем данных вузов является Российская Федерация, функции и полномочия возложены на разные министерства. Автономией, предполагающей большую степень самостоятельности в вопросах функционирования, обладает один вуз (МГИМО); другие вузы относятся к бюджетным учреждениям.

Выборку государственных колледжей составляют первые пять лауреатов конкурса «100 лучших ссузов России» за 2017 год [162] – ГБПОУ МО Красногорский колледж, СПб ГБПОУ «ТКУиК», Уральский технологический колледж - филиал НИЯУ МИФИ, Колледж физической культуры и спорта СПбГУ, Бузулукский колледж промышленности и транспорта ОГУ. Государственные колледжи учреждаются либо вузами в форме структурных подразделений, либо субъектами Российской Федерации. Колледжи, учреждаемые вузами, включены в

программы развития вузов-учредителей. Колледжи, функционирующие как отдельные юридические лица, составляют собственные программы развития.

Выборка государственных организаций дополнительного профессионального образования сформирована из Реестра [171] организаций, осуществляющих образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам, с текущим статусом свидетельства «действующее», с разной отраслевой, ведомственной и региональной принадлежностью. Аккредитация программ ДПО не является обязательной по текущему образовательному законодательству. Однако участие выбранных организаций в мероприятиях по государственной аккредитации говорит о соответствии аккредитуемых программ минимальным требованиям государственных образовательных стандартов. Это служит косвенным указанием на возможное распространение правил на другие программы, реализуемые организацией, поскольку, зачастую, одни и те же преподаватели, административный штат и руководители структурных подразделений участвуют в реализации как аккредитованных, так и неаккредитованных образовательных программ. В выборку вошли ФГАОУ ДПО АПК и ППРО, ГАПМ имени Н.П. Пастухова, ФГБОУ ДПО «ИРДПО», ФГБОУ ДПО РМАПО Минздрава России, СПб АППО.

Основная цель деятельности организаций ДПО, в отличие от вузов и колледжей, заключается в непосредственном развитии сферы ДПО с возможностью осуществления других видов деятельности, в частности, связанных с подготовкой кадров с высшим или средним профессиональным образованием, проведением научных исследований.

Из интервью с руководителями частных организаций следует, что крупные организации обращают внимание на обучение своих сотрудников либо через собственные структурные подразделения, либо путем направления на обучение в образовательную организацию. В крупных организациях наблюдается тенденция к институционализации функций, связанных с обучением сотрудников, в форме обособленных структурных подразделений. Выборку составили корпоративные

университеты: АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД», АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота», «Учебный центр АФК «Система», ООО «Корпоративный Университет МТС», ООО «Эрнст энд Янг Академия бизнеса».

По организационно-правовой форме корпоративных университетов выделяют автономные некоммерческие организации дополнительного профессионального образования, частные профессиональные образовательные организации, некоммерческие партнерства, общества с ограниченной ответственностью. Учредителями корпоративных университетов, осуществляющих деятельность в сфере дополнительного образования, включая ДПО, со 100%-м участием выступают крупные отраслевые организации, в частности, из транспортной, телекоммуникационной, банковской индустрии, консалтинга. В одном из рассматриваемых случаев (ООО «Эрнст энд Янг Академия бизнеса») среди учредителей 51% капитала принадлежит физическим лицам.

Основные сходства и различия рассмотренных типов организаций, реализующих программы ДПО, приведены в таблице 2.1.

Обобщая проанализированные данные, можно определить инфраструктуру и основных участников российского рынка услуг ДПО как институциональную, социальную и природную среды, создающие условия и поддерживающие реализацию дополнительных профессиональных программ в условиях рынка. На рисунке 2.2 отражены компоненты институциональной, социальной и природной среды в сфере услуг ДПО, основанные на концепции устойчивого развития.

Таблица 2.1 – Сходства и различия организаций, реализующих программы ДПО

Тип организации	Различие	Сходство
Вузы	Приоритет на реализации программ высшего образования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соблюдение образовательного законодательства, норм гражданского права, внутренних нормативных документов</li> <li>• Влияние учредителей на деятельность организации</li> <li>• Необходимость согласования стратегических инициатив с учредителем</li> <li>• Разветвленная система органов управления</li> <li>• Стремление к диверсификации деятельности по видам, уровням образования и другим видам деятельности, закрепленных в уставе</li> <li>• Возможность осуществления предпринимательской деятельности в соответствии с уставными целями организации, в т.ч. реализацию программ ДПО</li> <li>• Направление доходов от предпринимательской деятельности в сфере услуг ДПО на развитие организации</li> </ul>
Колледжи	Приоритет на реализации программ среднего профессионального образования	
Организации ДПО	Приоритет на реализации программ ДПО	
Корпоративные университеты	Приоритет на повышении квалификации сотрудников учредителя и аффилированных организаций	

Источник: составлено автором.



Рисунок 2.2 – Инфраструктура и основные участники российского рынка услуг ДПО на основе концепции устойчивого развития

Источник: составлено автором.

Существует множество определений института, однако «в зависимости от цели и характера исследования можно использовать любое из определений института»<sup>3</sup>. Для целей исследования мы будем придерживаться усеченного

<sup>3</sup> Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. С. 19. В указанной монографии Г.Б. Клейнер дает такое определение института: «относительно устойчивые по отношению к изменению поведения или интересов отдельных субъектов и их групп, а также продолжающие действовать в течение значимого периода времени формальные и

варианта определения института, выведенного из определения Г.Б. Клейнера, а именно, формальных норм, регулирующих деятельность и взаимодействие организаций. Институциональная среда организаций, реализующих услуги ДПО, состоит из нескольких частей:

1. Регулятивная среда, включающая внутренние и внешние формальные нормы. Внутренние формальные нормы включают устав, локальные нормативные акты (например, положение о базовой кафедре, о совместных образовательных программах и другие), стратегические документы (например, программы развития, дорожные карты программ развития и другие), отчеты о результатах деятельности, учебные планы, рабочие программы дисциплин и другие документы, включающие нормы о ДПО и потенциальном сотрудничестве. Внешние формальные нормы включают законодательную базу в сфере ДПО, требования федеральных государственных образовательных стандартов, общественную и профессиональную аккредитацию дополнительных профессиональных программ.
2. Экономическая среда, включающая способы финансирования организации, реализующей услуги ДПО, и ее проектов, учет доходов и расходов.
3. Управленческая среда, представленная организационной структурой организации, реализующей услуги ДПО, состоящей из структурных подразделений, занятых в профильной и непрофильной деятельности, органов управления и их компетенций.
4. Информационная среда, включающая официальный сайт, статистические данные, результаты внешнего мониторинга эффективности организаций среднего профессионального и высшего образования, национальные и международные рейтинги образовательных организаций.

---

неформальные нормы либо системы норм, регулирующие принятие решений, деятельность и взаимодействие социально-экономических субъектов (физических и юридических лиц, организаций) и их групп».

Взаимоотношения, возникающие среди участников рынка услуг ДПО внутри их организаций и с заинтересованными сторонами из внешней среды, формируют социальную среду. В частности, социальную среду представляют социальные группы. В сфере услуг ДПО можно выделить две укрупненные социальные группы – услугодатели и услугополучатели. В группу услугодателей ДПО входят трудовые коллективы структурных подразделений организации, реализующей услуги ДПО. Группу услугополучателей ДПО составляют студенты, преподаватели, государственные и муниципальные служащие, специалисты бизнес-структур, иные заинтересованные лица.

Взаимодействие двух сред – институциональной и социальной – влияет на природную среду. В стратегических документах и отчетах, в названиях стратегических академических единиц, в содержании дополнительных профессиональных программ основных участников российского рынка услуг ДПО содержатся аспекты экологической ответственности (например, экологически-ответственный менеджмент [13, с. 246], мероприятия по энергоэффективности организаций, реализующих услуги ДПО, модули по экологической безопасности в программах ДПО).

## **2.2 Механизмы и модели партнерских отношений участников российского рынка услуг дополнительного профессионального образования**

Механизмы партнерства с описанием организационных, управленческих и экономических аспектов отражены в документах, таких как соглашение, договор, положение. Проанализированные механизмы партнерства в сфере услуг ДПО можно представить в виде следующих моделей: модель партнерской образовательной программы с прямым участием государственной образовательной организации и частной организации, модель партнерского структурного подразделения с прямым участием государственной образовательной организации

и частной организации, модель партнерской организации (внешнее институциональное партнерство).

Модель – это промежуточный этап в познании объекта-оригинала. Моделирование, как метод научного познания, в совокупности с методом абстрагирования заключается в воспроизведении общих существенных свойств, структуры и функций объекта познания на специально подобранной модели [23, с. 227-228]. В нашем исследовании объектом-оригиналом выступают партнерские отношения. В условиях неполной информации мы воспроизводим модели партнерских отношений и их механизмы, наблюдающиеся на практике.

Модель партнерской программы ДПО с прямым участием государственной образовательной организации, реализующей услуги ДПО, и частной организации изображена на рисунке 2.3. Между государственной образовательной организацией и частной организацией заключается договор на совместную реализацию и разработку программ ДПО (или партнерское соглашение). При возникновении платежеспособного спроса заключается договор между государственной образовательной организацией и услугополучателем ДПО.



Рисунок 2.3 – Модель партнерской программы ДПО

*Источник: составлено автором.*

Перед заключением партнерского соглашения государственная образовательная организация может выставить список требований, которым

должна удовлетворять частная организация – потенциальный партнер. Требования предъявляются к возможностям организации-партнера в части наличия необходимых ресурсов для успешного освоения программы ДПО внешними слушателями – потенциальными услугополучателями. Ресурсы (интеллектуальные, финансовые, материально-технические, учебно-методические и другие) могут предоставляться косвенными участниками ГЧП, например, учредителями партнеров, другими образовательными и иными организациями.

Контроль за организацией и реализацией образовательного процесса несет организация, зачисляющая на обучение слушателя программы ДПО. Организация и реализация услуг ДПО осуществляется совместно. Если частная организация-партнер имеет лицензию на осуществление образовательной деятельности, то возможно совместное участие государственной и частной образовательных организаций в процессах разработки и утверждения программ ДПО.

Финансирование программ ДПО производится за счет средств государственного бюджета, частной организации-партнера, услугополучателей ДПО, деятельности, приносящей доход, и иных источников.

Модель партнерского структурного подразделения с прямым участием государственной образовательной организации, реализующей услуги ДПО, и частной организации представлена на рисунке 2.4. На практике, в частности, вузы называют структурное подразделение факультетом, корпоративным университетом, базовой кафедрой. Партнерское структурное подразделение расположено на площадях государственного партнера, что предполагает проведение учебных занятий. Частный партнер открывает свою площадку для проведения практических занятий, а также возможно открытие филиала партнерского структурного подразделения.

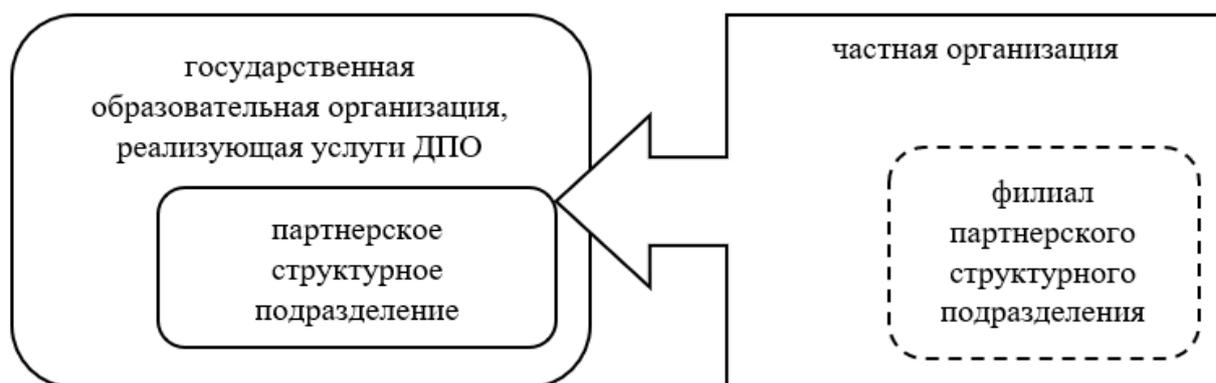


Рисунок 2.4 – Модель партнерского структурного подразделения

*Источник: составлено автором.*

Наименование подразделения устанавливается при создании или реорганизации партнерского структурного подразделения ученым советом государственного партнера.

Инициирование создания партнерского структурного подразделения возникает исходя из оценки эффективности предыдущего взаимодействия в рамках соглашения о стратегическом партнерстве, либо на основе нового договора о сотрудничестве. Создание партнерского структурного подразделения оформляется приказом ректора государственного партнера, согласовывается другими отделами и сотрудниками самого партнерского структурного подразделения.

Направления деятельности партнерского структурного подразделения диверсифицированы. Реализация услуг ДПО является одним из направлений деятельности наряду с встраиванием учебных программ, созданных частным партнером, в основные образовательные программы уровня специалитета, бакалавриата, магистратуры.

Целевая аудитория программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки в партнерском структурном подразделении – студенты и преподаватели со стороны государственного партнера, сотрудники частного партнера.

Финансирование деятельности партнерского структурного подразделения осуществляется как частным, так и государственным партнером. Оплата труда

сотрудников партнерского структурного подразделения производится на основе трудовых договоров или почасовой оплаты в рамках договоров гражданско-правового характера по утвержденному штатному расписанию.

Управление партнерским структурным подразделением осуществляется в соответствии с законодательством, уставом и локальными нормативными актами государственного партнера. Если партнерское структурное подразделение находится на территории государственного партнера, то подчинение идет на уровень более высокого органа управления и курирующего проректора, в функции которых входит контроль деятельности партнерского структурного подразделения. Руководство партнерским структурным подразделением возложено на заведующего, выдвигаемого на рассмотрение частным партнером из числа своих сотрудников.

Реорганизация, переименование, ликвидация партнерского структурного подразделения оформляется приказом ректора по решению ученого совета государственного партнера и по согласованию с руководителем частной партнерской организации.

Модель партнерской организации между частным и государственным сектором представляет собой внешнее институциональное партнерство (Рисунок 2.5). На практике такая модель координируется частным партнером и основную площадку, где реализуются программы ДПО, предоставляет частный партнер. Взаимоотношения между организациями-партнерами фиксируются в уставе создаваемого юридического лица.

В партнерской организации получение и распределение прибыли между партнерами не является целью. Однако предусмотрено оказание платных образовательных услуг. Доход от оказания платных образовательных услуг идет на покрытие расходов, связанных с организацией и реализацией образовательного процесса, а также развитие организации.

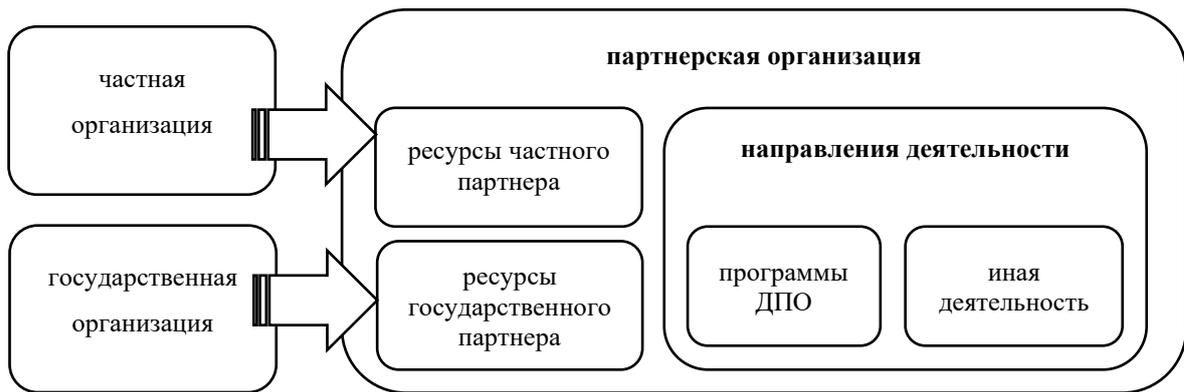


Рисунок 2.5 – Модель партнерской организации (внешнее институциональное партнерство)

*Источник: составлено автором.*

В основном в партнерской организации осуществляется подготовка и переподготовка сотрудников частного партнера. Предусмотрена возможность ведения иной, в т.ч. предпринимательской деятельности, направленной на достижение уставных целей организации.

Учебные программы реализуют штатные преподаватели, специалисты на условиях почасовой оплаты, привлекаются специалисты сторонних образовательных организаций на основе трудовых или гражданско-правовых договоров.

Финансирование партнерства включает поступления от членов партнерства; добровольные имущественные взносы; пожертвования; финансовые поступления по ценным бумагам и вкладам; доходы от платной образовательной деятельности, основных средств и интеллектуальной собственности; государственное или муниципальное целевое финансирование.

Органы управления состоят из общего собрания членов партнерства и директора организации. Среди основных функций общего собрания членов партнерства находится принятие решения об участии или изменении доли участия в других организациях. Директор осуществляет общее руководство и непосредственное управление деятельностью партнерской организации. Контроль

за финансовой деятельностью возложен на общее собрание членов партнерства и ревизионную комиссию.

Механизмы партнерских взаимоотношений в сфере услуг ДПО следует продолжать совершенствовать в направлении открытости информации, расширения целевой аудитории – потенциальных внешних услугополучателей ДПО, фиксирования доли участия каждого партнера, процентного распределения расходов/доходов/прибыли от участия в совместной реализации дополнительных профессиональных программ в условиях рынка, возникновения потенциальных участников, возможных причин выхода из партнерства.

Представленные модели партнерских взаимоотношений и их механизмы в сфере услуг ДПО, в основном, носят закрытый характер, т.е. предполагают удовлетворение внутреннего спроса со стороны государственного и частного партнера. Перспективным предполагается развитие открытых моделей партнерства, включающих изучение потенциального спроса, потенциальных со стороны внешних по отношению к партнерству услугополучателей ДПО. Примером открытой модели партнерства служат массовые открытые онлайн-курсы.

В каждом сегменте рынка онлайн-образования формируются бизнес-модели. В сегменте дополнительного профессионального онлайн-образования выделяют три бизнес-модели:

- 1) прямые продажи (напр., образовательный курс создается под конкретного заказчика или продается готовый курс по фиксированной цене),
- 2) подписка на контент и взимание платы за участие в онлайн-мероприятиях,
- 3) пакетные решения, включающие комплекс образовательных ресурсов с системами управления и сопровождения [165].

Улучшение оказания услуг связано с заменой конкуренции на сотрудничество, государственно-частное партнерство [160]. На российском рынке услуг ДПО наблюдается перерастание конкуренции в сотрудничество. На основе эмпирических данных составлена классификация партнерств в сфере услуг ДПО по следующим классам [125]: по форме собственности партнерства, целям

деятельности, связи видов экономической деятельности партнеров, количеству организаций-партнеров, способу финансирования, связи типов организаций-партнеров, диверсификации направлений деятельности организаций-партнеров, месту функционирования партнерства, форме и механизму организации партнерства (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Классификация партнерств в сфере услуг ДПО

Класс	Подкласс
Форма собственности партнерства в сфере услуг ДПО	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Государственно-частное партнерство (при ведущей роли государственной образовательной организации; под частным сектором подразумеваются коммерческие и некоммерческие организации российского и зарубежного происхождения)</li> <li>– Частно-государственное партнерство (при ведущей роли частной корпоративной организации)</li> <li>– Государственно-государственное партнерство (при ведущей роли государственной корпоративной организации)</li> </ul>
Цели деятельности в сфере услуг ДПО	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Коммерческие</li> <li>– Некоммерческие</li> <li>– Смешанные</li> </ul>
Связь видов экономической деятельности партнеров	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Образование – Реальный сектор экономики</li> <li>– Образование – Реальный сектор экономики – Наука</li> </ul>
Количество партнеров	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Двусторонние</li> <li>– Многосторонние (от трех и более партнеров)</li> </ul>
Связь типов организаций-партнеров	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Российский университет – Зарубежная (-ые) организация (-и) из реального сектора экономики</li> <li>– Российский университет – Зарубежная организация из реального сектора экономики – Российская научная организация – Российская организация из реального сектора экономики</li> <li>– Российский университет – Зарубежная организация из реального сектора экономики – Зарубежная научная организация</li> <li>– Российский университет (-ы) – Зарубежная организация из реального сектора экономики – Российская организация из реального сектора экономики</li> <li>– Российский университет – Государственные органы власти РФ – Государственные органы власти зарубежных стран</li> <li>– Российский университет – Государственные органы власти РФ</li> <li>– Российский университет (-ы) – Российская (-ие) организация (-и) из реального сектора экономики</li> <li>– Российский университет (-ы) – Российский колледж – Некоммерческая образовательная организация – Российская организация из реального сектора экономики</li> <li>– Российский университет – Российская образовательная организация</li> </ul>

## Продолжение таблицы 2.2

Класс	Подкласс
Способ финансирования партнерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пожертвования частных лиц</li> <li>– Многостороннее софинансирование</li> </ul>
Диверсификация направлений деятельности организаций-партнеров в сфере услуг ДПО	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Только услуги ДПО</li> <li>– Комплексные услуги (образовательные, в т.ч. ДПО, научные, иные)</li> </ul>
Место функционирования партнерства в сфере услуг ДПО	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Реальное (или физическое, оффлайн)</li> <li>– Виртуальное (или цифровое, онлайн)</li> </ul>
Форма и механизм организации партнерства в сфере услуг ДПО	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Совместная образовательная программа</li> <li>– Базовая кафедра на территории государственной образовательной организации или организации-партнера</li> <li>– Корпоративный университет</li> <li>– Франчайзинг</li> <li>– Учебная лаборатория</li> <li>– Конференция по тематике ДПО</li> <li>– Социальное партнерство</li> <li>– Иные формы и механизмы партнерства</li> </ul>

*Источник: составлено автором.*

Классификация партнерств в сфере услуг ДПО помогает комбинировать классы и выявлять проблемные зоны, требующие отдельного научного внимания. Не все комбинации признаков равно изучены и описаны в теории и на практике. Однако исследование партнерств, отличающихся от ГЧП, выходит за рамки нашего исследования.

### **2.3 Конкурентная среда на российском рынке услуг дополнительного профессионального образования**

Услуги ДПО бывают нерыночными [29, с. 90-91; 175], т.е. реализуемыми по государственному заданию за счет бюджетных ассигнований, и рыночными, т.е. реализуемыми сверх государственного задания.

Количественные данные по доле услуг ДПО, предоставляемых в условиях рынка, можно найти в форме №1-ПК «Сведения о деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам», разработанной Росстатом. Однако в открытом доступе форма №1-ПК представлена только у 10% вузов выборки. Разброс доли рыночных услуг ДПО, предоставляемых вузами, колеблется от 29,76% до 99,1 %.

Общий объем рынка образования в России составляет 1827,8 млрд руб., из которых рынок ДПО занимает 5,7% или 105 млрд руб., рынок языкового обучения составляет 1,5% или 26,8 млрд руб. [165]. Рынок онлайн-образования занимает 1,1% от общего объема рынка образования. На рынке онлайн-образования выделяют несколько сегментов, среди которых доля онлайн-рынка дополнительного профессионального образования составляет 6,7% от общего объема рынка дополнительного профессионального образования, а онлайн-рынок языкового обучения равен 5,8% от общего объема рынка языкового обучения. Объем российского рынка образовательных услуг в цитируемом исследовании получен расчетным путем, что может указывать на отсутствие официальной статистики, а также возможные отклонения в оценках.

Рынок услуг ДПО состоит из нескольких взаимосвязанных и взаимозависимых рынков, а именно, рынка программ ДПО, рынка труда и рынка материально-вещественных ресурсов (Рисунок 2.6). Рынок программ ДПО лицензированных участников – это рынок программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Два вида программ образуют единый рынок, поскольку программы профессиональной переподготовки могут состоять из аддитивных модулей в виде программ повышения квалификации. На рынке труда формируется спрос и предложение на специалистов, требуемых для создания и реализации программ ДПО, а именно, преподавателей, методистов, управленцев, вспомогательного персонала. Рынок материально-вещественных ресурсов – это совокупность рынков зданий, оборудования, финансов и других ресурсов, необходимых для обеспечения реализации услуг ДПО.

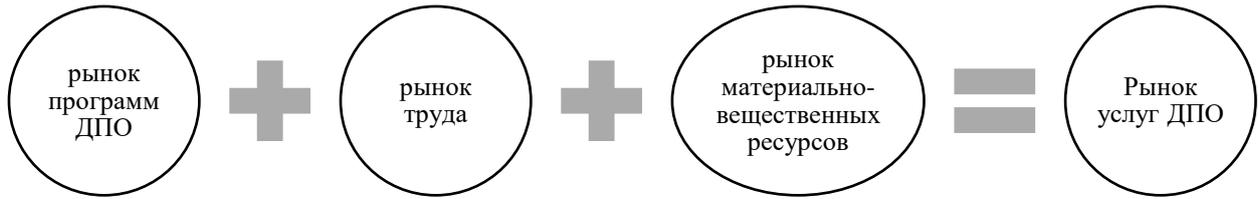


Рисунок 2.6 – Рынок услуг ДПО

*Источник: составлено автором.*

Рынок услуг ДПО может совпадать с рынком программ ДПО, если существует инфраструктура, позволяющая реализовывать услуги ДПО, а именно есть штат преподавателей и поддерживающего персонала, в наличии оборудованное помещение для проведения занятий, налажены каналы финансирования программы ДПО. Понятие рынка услуг ДПО может расширяться, если помимо основных услуг в форме программ ДПО организации предлагают сопутствующие услуги, например, проводят форумы и конференции.

Развитие рынка онлайн-образования сопровождается развитием его инфраструктуры. Появляются поддерживающие рынки: рынок оцифровки лекций, рынок разработки и обслуживания онлайн-курсов для среднего профессионального и высшего образования аутсорсинговыми организациями и другие [165].

Состояние конкурентной среды вузов, реализующих программы ДПО, можно представить по модели пяти основных конкурентных сил М. Портера. Пять конкурентных сил образуют отраслевые конкуренты, потенциальные конкуренты, покупатели, поставщики и продукты-субституты. М. Портер отмечает, что «знание этих основных исходных точек конкурентного давления позволяет понять решающие преимущества и слабые стороны, стимулирует позиционирование в отрасли, указывает на те сферы, в которых стратегические изменения могут дать наибольший выигрыш и где отраслевые тенденции способны с наибольшей силой проявить себя в качестве возможностей или угроз» [26, с. 37-67].

*Текущие конкуренты, реализующие программы ДПО.* По организационно-правовой форме образовательные организации, реализующие программы ДПО,

являются некоммерческими и коммерческими организациями, которые могут находиться в государственной (муниципальной), частной или смешанной собственности. По типу организаций текущие конкуренты представлены вузами, колледжами, организациями ДПО и другими организациями, реализующими программы ДПО.

*Потенциальные конкуренты*, намеревающиеся реализовывать программы ДПО:

1. Конкуренты, самостоятельно создающие новые организационные формы для осуществления образовательной деятельности. Например, коммерческие организации из разных отраслей народного хозяйства посредством учреждения дочерних организаций.
2. Партнерства, основанные на договорных отношениях или создающие новые организационно-правовые формы для осуществления образовательной деятельности.

Барьеры вхождения на рынок услуг ДПО составляют транзакционные издержки по оформлению и переоформлению лицензии на осуществление образовательной деятельности, последующие издержки, связанные с мониторингом и контролем за образовательной деятельностью со стороны государственных органов власти и учредителей. Государственная регламентация [9] образовательной деятельности, включающая лицензирование образовательной деятельности, государственную аккредитацию образовательной деятельности и государственный контроль (надзор) в сфере образования представляет собой входной барьер для любого участника рынка услуг ДПО.

*Продукты-заменители* представляют собой образовательные ресурсы неформального и информального ДПО, например, массовые открытые онлайн-курсы [159], программы подготовки к сдаче международных экзаменов, корпоративное обучение сотрудников по внутренним корпоративным программам, образовательный консалтинг.

К поставщикам для сферы услуг ДПО можно отнести финансирующие организации; финансирующих физических лиц; лиц, предоставляющих

интеллектуальные, управленческие услуги. Финансирующие организации и физические лица – это учредители, партнеры, слушатели программ ДПО. Интеллектуальные услуги предоставляют преподаватели. Рынок услуг преподавателей в России находится в процессе формирования [44]. В частности, это связано с некоммерческим характером деятельности образовательных организаций, финансируемых государством (например, нерыночные услуги высшего и среднего профессионального образования вместе составляют 62,4% [168]), воспроизводством кадров за счет внутренних источников (например, привлечением талантливых аспирантов к преподавательской деятельности) и приглашением специалистов из внешних партнерских организаций (например, привлечение ведущих специалистов отрасли к практико-ориентированному преподаванию). Услуги по управлению предоставляют либо представители учредителя, либо управленцы по найму.

*Покупатели услуг ДПО* представлены слушателями программ ДПО, имеющими или получающими среднее профессиональное или высшее образование. Финансирование программ ДПО осуществляют либо сами слушатели – физические лица, либо организации-юридические лица, направляющие своих сотрудников повышать квалификацию или проходить профессиональную переподготовку.

Конкурентная среда может быть отображена на карте рынка, разработанной В.А. Коэном [22, с. 299]. Традиционно карта рынка представляет собой матрицу, где по вертикальной оси отражена сегментация продукта, по горизонтальной оси – сегментация потребителей, в клетках – сегмент рынка с указанием конкурентов. Мы модифицируем карту рынка под рынок программ ДПО и добавляем конкурентные силы из модели М. Портера, а именно, рынок программ-заменителей и государство. Карта участников рынка программ ДПО собирается по двум осям: дополнительные профессиональные программы (ДПП) / программы-заменители и услугополучатели (источники доходов). Конкуренты – участники рынка дополнительных профессиональных программ и программ-заменителей – указаны в клетках карты как организации, непосредственно реализующие образовательные

услуги. На рисунке 2.7 услугополучатели – это физические и юридические лица. Государство присутствует на карте как основной участник сферы услуг ДПО, сигнализирующий об объеме услуг, формируемом вне рынка. Программы ДПО представлены программами повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Программы-заменители — это программы неформального и информального ДПО [180, с. 177, 207]. Конкурентами на рынке программ-заменителей являются четыре типа организаций: 1 – государственные образовательные организации с лицензией ДПО, 2 – частные организации с лицензией ДПО, 3 – организации, осуществляющие обучение (профессиональное обучение, дополнительное образование взрослых, корпоративное обучение сотрудников) или образовательный консалтинг, 4 – зарубежные образовательные организации. Конкурентами на рынке ДПП могут быть только государственные образовательные организации и частные организации с лицензией ДПО, что обусловлено высокими требованиями, предъявляемыми к регламентации сферы образования.

	Услугополучатель	Физическое лицо	Юридическое лицо	Государственное задание (из госбюджета)
ДПП / программа-заменитель				
<b>Рынок программ формального ДПО</b>	Программы повышения квалификации	1, 2	1, 2	X
	Программы профессиональной переподготовки	1, 2	1, 2	X
<b>Рынок программ-заменителей</b>	Неформальное ДПО	1, 2, 3, 4	1, 2, 3, 4	X
	Информальное ДПО	1, 2, 3, 4	1, 2, 3, 4	X
<i>Условные обозначения:</i>				
1 – государственные образовательные организации с лицензией ДПО				
2 – частные организации с лицензией ДПО				
3 – организации, осуществляющие обучение или образовательный консалтинг				
4 – зарубежные образовательные организации				

Рисунок 2.7 – Карта рынка программ ДПО

Источник: составлено автором.

Одним из инструментов оценки конкурентной среды признается SWOT-анализ [163]. Организации, реализующие услуги ДПО, оценивают свои слабые и сильные стороны, благоприятные возможности и потенциальные угрозы при составлении программ развития. Данные SWOT-анализа служат основой для построения альтернативных сценариев стратегического развития, выбора одного из сценариев для формулирования миссии, принципов деятельности, стратегических целей и задач, мероприятий и результатов реализации планов мероприятий.

Конкурентная среда выступает катализатором для развития предпринимательства [115].

Влияние на мотивацию предпринимательской активности оказывает институциональная среда [105]. В зависимости от составляющих институциональной среды меняется мотивация к предпринимательской деятельности. Чем слабее развита институциональная среда, тем ниже уровень развития предпринимательства [126].

Природные и социальные условия, будучи неотъемлемой частью понятия среды, как указано в первом параграфе второй главы, интуитивно связаны с деятельностью участников рынка услуг ДПО. Состав среды, в которой функционируют участники рынка ДПО, влияет на характер среды. Соблюдение институциональной, социальной и экологической ответственности способствует созданию здоровой конкурентной среды. Во второй главе анализ практики партнерских отношений выявил контуры институциональной, социальной и природной среды. Ответственность проявляется как имплицитно (например, в организационно-правовой форме ФГАОУ автономия подразумевает ответственность), так и эксплицитно (например, в программах развития организаций, реализующих программы ДПО). Отсюда возникает связь между категорией среды и ответственности.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

1. Объединив две типологии организаций, реализующих услуги ДПО, составлена теоретическая выборка с обоснованием отбора каждой единицы наблюдения. По организациям выборки, реализующим программы ДПО,

идентифицирован тип организации, изучены внутренние нормативные документы, организационная структура, органы управления, направления деятельности, ценности. Приведены сходства и различия основных участников рынка услуг ДПО. Выделены компоненты институциональной, социальной и природной среды, формирующие инфраструктуру и основных участников российского рынка услуг ДПО.

2. Обобщая аспекты партнерских отношений участников российского рынка услуг ДПО, можно сконструировать три модели партнерских отношений государственных образовательных и частных организаций: партнерской образовательной программы, партнерского структурного подразделения, партнерской организации (внешнее институциональное партнерство). Представляется возможным дальнейшее совершенствование механизма партнерских отношений государственных образовательных и частных организаций в сфере рыночных услуг ДПО, в частности, через развитие открытых моделей партнерства, например, онлайн-платформ, предлагающих массовые открытые онлайн-курсы. Учитывая типы государственных образовательных организаций и их взаимосвязи с экономическими субъектами внешней среды, составлена классификация партнерств в сфере услуг ДПО.

3. Рынок услуг ДПО представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых рынков, а именно, рынка программ ДПО, рынка труда и рынка материально-вещественных ресурсов. Конкурентная среда рынка услуг ДПО движима пятью конкурентными силами: отраслевыми конкурентами, потенциальными конкурентами, покупателями, поставщиками и продуктами-субститутами. Состав конкурентной среды влияет на ее характер, т.е. ответственность участников, возникающая в институциональной, социальной и природной средах влияет на формирование здоровой конкурентной среды рынка услуг ДПО.

## **ГЛАВА 3 ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ И МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА РЫНКЕ УСЛУГ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

### **3.1 Методика выбора партнера для государственно-частного партнерства на рынке услуг дополнительного профессионального образования**

По результатам второй главы, проанализировав практику партнерских отношений на рынке услуг дополнительного профессионального образования, были сформированы три модели государственно-частного партнерства. Однако процесс выбора частной организации-партнера для государственно-частного партнерства остался не ясен.

Проблема выбора [114, с. 5-19] в экономике обусловлена ограниченностью ресурсов [107], неполнотой и асимметричностью информации [108], высокой неопределенностью будущего [116], оппортунистическим поведением [123] участников рынка.

В основу разрабатываемой методики выбора партнера для ГЧП на рынке услуг ДПО положена теория заинтересованных сторон. Учет интересов заинтересованных сторон важен [116] для выбора организации-партнера и построения эффективного механизма ГЧП.

В научной литературе теория заинтересованных сторон разрабатывается, начиная с Р.Е. Фримана (R. Edward Freeman). Подходы к определению заинтересованных сторон организации различны (некоторые определения представлены в таблице 3.1), однако взгляды многих исследователей совпадают в том, что поддержка заинтересованных сторон необходима для создания выигрышных коалиций, обеспечения жизнеспособности организации и ее политики, планов, программ в долгосрочной перспективе [129].

Таблица 3.1 – Подходы к определению заинтересованной стороны

<b>Подход к определению заинтересованной стороны</b>	<b>Автор</b>
Любая группа или индивидуум, которые могут влиять на или на которые оказывает влияние достижение целей организации.	R.E. Freeman
Все стороны, на которых будет влиять или которые будут влиять на стратегию организации.	P. Nutt, R. Backoff
Любая группа людей или организаций, которые могут претендовать на внимание, ресурсы или результаты деятельности организации, или на которых влияют эти результаты деятельности.	J. Bryson
Люди или малые группы, наделенные полномочиями реагировать, вести переговоры или менять стратегическое будущее организации.	C. Eden, F. Ackermann
Те индивидуумы или группы, которые зависят от организации по причине, связанной с достижением собственных целей или от которых, в свою очередь, зависит сама организация	G. Johnson, K. Scholes

*Источник: составлено автором по [129].*

Дж.М. Брайсон (J.M. Bryson) выделяет 15 методик идентификации и анализа заинтересованных сторон, позволяющих организации выполнять свою миссию и создавать общественную ценность. Для нашего исследования в сфере ГЧП полезным способом будет идентификация заинтересованных сторон по силе влияния на организацию-партнера и силе интереса.

В общем, процесс выбора организации-партнера разбивают на несколько итераций [32, с. 51]:

- 1) верификация фактических данных о том, что организация-инициатор знает об организации-партнере, что может знать, что не знает и что никогда не узнает,
- 2) идентификация заинтересованных сторон, а именно тех, у кого есть интерес в создании делового партнерства и степень заинтересованности,
- 3) прояснение правовых, финансовых и этических вопросов,
- 4) оценка возможных вариантов действий,
- 5) выбор справедливого и обоснованного варианта действий, т.е. с учетом заинтересованных лиц.

В настоящем исследовании мы выделяем двух прямых участников ГЧП, хотя на практике со стороны государственного и частного секторов могут выступать несколько партнеров [138].

На выбор организации-партнера для ГЧП влияет множество факторов. Среди основных факторов, воздействующих на принятие решения о выборе, находятся: 1) форма собственности прямых участников ГЧП, 2) культура организаций государственного и частного партнера, в частности, цели, принципы, 3) сфера экономической деятельности.

Форма собственности прямых участников ГЧП оказывает влияние на первоначальное восприятие, поскольку учредители могут оказывать существенное влияние на свои организации.

Со стороны государственного партнера, влияние государственного органа власти в качестве учредителя на государственную образовательную организацию, реализующую услуги ДПО, проявляется по следующим направлениям: утверждение устава и изменений к нему; назначение и освобождение ректора/членов наблюдательного совета; предложение об изменении типа, наименования, реорганизации или ликвидации организации; содействие развитию научных исследований и современных образовательных технологий; определение порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности/отчета о результатах деятельности и использовании закрепленного государственного имущества; одобрение сделок с движимым и недвижимым имуществом (закрепление, приобретение, изъятие); предоставление субсидий на выполнение уставных целей; согласование участия в других организациях, и другие.

Со стороны частного партнера, на корпоративный университет, учрежденный частной организацией, влияние оказывают акционеры, инвесторы, кредиторы, другие заинтересованные лица, ожидающие отдачи на вложенные в частную организацию средства. Посредством присутствия представителей учредителя в высшем органе управления осуществляются функции, связанные с определением стратегического развития, установлением принципов формирования и использования имущества, избранием ректора, утверждением планов и годовой отчетности, участием в других организациях, реорганизацией и ликвидацией, и другие.

Существуют разные типологии культур, складывающиеся в организациях и содержащие различные элементы [24, с. 196-201]. Цели и принципы – это одни из элементов культуры организации.

Можно выделить два типа культур: со схожими и различающимися признаками. Если культура государственного и частного партнеров совпадают, то выбор для ГЧП будет происходить без существенных препятствий.

Если культура государственного партнера отличается от культуры частного партнера, то возможны следующие варианты принятия решений:

1. Поиск пути по сближению культур. Установление единых ценностей и обучение членов команды этим ценностям для формирования эффективного механизма ГЧП.
2. Выявление функций, с которыми наилучшим образом справляется каждый партнер или имеет необходимые компетенции для выполнения требуемых функций.

Выбор подходящих партнеров для ГЧП для плодотворного сотрудничества в долгосрочной перспективе является сложной задачей. Функционирование участников потенциального ГЧП в «допартнерских» отношениях, т.е. самостоятельно и независимо друг от друга до начала процесса инициации ГЧП, влияет на дальнейшее взаимодействие в условиях ГЧП. В основном конфликт интересов возникает из-за разных целей потенциальных партнеров. Если для государственного партнера основными являются социальные цели, то для частных коммерческих организаций, как показано выше, основной целью является максимизация прибыли в интересах собственников бизнеса. Первоначальные цели хозяйствующих субъектов формируют устойчивое мировоззрение в отношении складывающихся правил, норм, традиций функционирования. Вероятно, наиболее подходящими партнерами будут организации с выравненными интересами и целями.

Трактуя ГЧП в расширительном смысле, методика выбора партнеров для ГЧП, как формы социального предпринимательства, в сфере рыночных услуг ДПО осуществляется на двух уровнях – институциональном и институционально-

индивидуальном – и представляет собой совокупность алгоритмов. На институциональном уровне осуществляется выбор организаций-партнеров для ГЧП, состоящий из следующих алгоритмов:

- алгоритм определения базовых конвергентных факторов ГЧП (Алгоритм 1А),
- алгоритм определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в четырех вариантах ГЧП (Алгоритм 1Б),
- алгоритм выбора партнерской онлайн-платформы (Алгоритм 2).

На институционально-индивидуальном уровне государственный партнер в лице государственной образовательной организации, реализующей услуги ДПО, может организовать партнерство с физическим лицом, обладающим необходимыми профессиональными компетенциями для создания и реализации услуг ДПО. Институционально-индивидуальный уровень государственно-частного партнерства возможен только в модели ГЧП «Партнерская программа ДПО».

Алгоритм 1А и 1Б применим в случае инициирования организацией-партнером нового ГЧП или диагностики существующих ГЧП в сфере услуг ДПО. Алгоритм 2 подходит для поиска новых стратегических инициатив с последующим последовательным применением Алгоритма 1А и 1Б.

*Алгоритм определения базовых конвергентных факторов ГЧП (Алгоритм 1А)*

Если рассматривать направления формирования ГЧП как равноправный подход к определению потенциального партнера, а именно согласие потенциального государственного партнера к восприятию интересов потенциального частного партнера и наоборот, то инициатору обоснованного интереса следует ознакомиться со стратегическим документом или иным документом, содержащим формализованные знания о сущности организации потенциального партнера и идентифицировать намерения потенциального партнера в отношении взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами. В общем случае направления стратегического развития закрепляются в программах

развития. В открытом доступе можно ознакомиться с организационно-правовыми аспектами потенциального делового партнера (например, данные из ЕГРЮЛ, Рособнадзора, Росстата).

Государственно-частное партнерство, будучи гибридной (смешанной) организационной формой, зачастую сложно организовать из-за несопоставимых целей, стимулов и управленческой практики. Выявление совместных областей знания и выравнивание целей при создании социальной ценности необходимо при формировании координирующих взаимоотношений [130].

В Алгоритме 1А вырабатывается понимание о степени конвергенции по базовым факторам. Партнер-инициатор проводит сравнительный анализ по трем базовым факторам: форма собственности, цели и сфера деятельности. Факторы мы выразим через элементы и изобразим в форме множеств ГЧП, как формы социального предпринимательства. Назовем эти множества, условно, факторными. Обозначим элементы факторного множества «Форма собственности» следующим образом: Г – государственная собственность, Ч – частная собственность; «Цели»: НК – некоммерческие цели, К – коммерческие цели; «Сфера экономической деятельности»: О – образовательная деятельность в сфере услуг формального или неформального ДПО, НО – необразовательная деятельность.

Сформируем типы пересекающихся (М2, М3, М4) и непересекающихся (М1) множеств ГЧП, как формы социального предпринимательства, состоящих из элементов факторных множеств «Форма собственности», «Цели», «Сфера экономической деятельности». Множества М1 – М4 идентифицированы в ходе проведения анализа практики партнерских отношений участников рынка услуг ДПО. В каждом случае гарантом предоставления услуг ДПО выступает организация, имеющая образовательную лицензию.

Оценим конвергенцию факторов в баллах с присвоением весовых коэффициентов и проранжируем множества ГЧП, как формы социального предпринимательства, по убыванию конвергентных факторов (промежуточный расчет на рисунке 3.1), присваивая 1 балл, если совпадает фактор, и 0 баллов, если фактор не совпадает.

Для однозначного ранжирования каждому элементу пересекающихся множеств присвоим весовой коэффициент. Элементам факторного множества «Цели» присвоены весовые коэффициенты по принципу максимизации ожидаемой экономической полезности. Организация, изначально ставящая своей целью извлечение прибыли, строит свою бизнес-модель с потенциалом достижения и превосхождения точки безубыточности. Самоокупаемость ГЧП, как формы социального предпринимательства, возможна посредством применения рыночных методов ведения бизнеса частного партнера, поэтому приоритет отдается элементу факторного множества К. Весовые коэффициенты для факторного множества «Цели»:  $K = 0,6$ ,  $HK = 0,4$ .

Элементам факторного множества «Сфера экономической деятельности» присваиваются весовые коэффициенты по принципу максимизации ожидаемой социальной (общественной) полезности. Для функционирования ГЧП важен опыт организации-партнера в сфере создания и оказания услуг ДПО, поэтому приоритет отдается элементу факторного множества О. Весовые коэффициенты для факторного множества «Сфера экономической деятельности»:  $O = 0,6$ ,  $HO = 0,4$ .

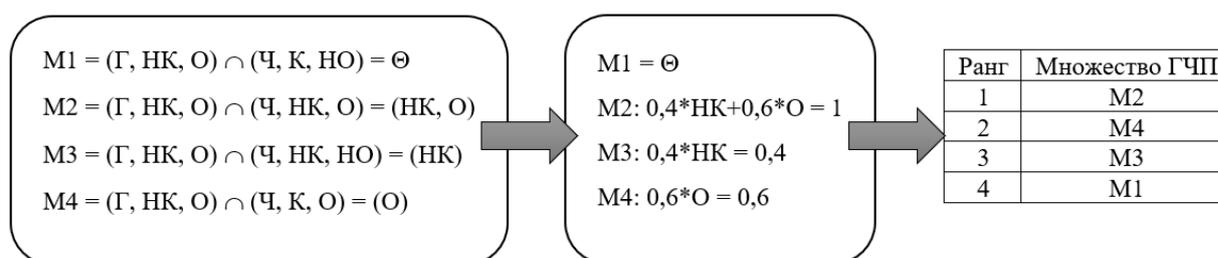


Рисунок 3.1 – Ранжирование множеств или вариантов ГЧП по базовым конвергентным факторам

Источник: составлено автором.

Ранжирование множеств или вариантов ГЧП по базовым конвергентным факторам позволяет понять, какие стратегии выстраивать для того, чтобы успешно запустить ГЧП, а именно, модели ГЧП, идентифицированные во второй главе настоящего исследования.

Итак, у нас получается четыре факторных множества или варианта ГЧП, как формы социального предпринимательства, в сфере рыночных услуг ДПО. Для каждого варианта будут формироваться специфичные стратегии. Разработке стратегии предшествует проведение SWOT-анализа ГЧП.

*Алгоритм определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в четырех вариантах ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО (Алгоритм 1Б)*

По сути, в Алгоритм 1Б заложен метод SWOT-анализа. Введем обозначения сильных сторон ГЧП через символ S, слабых – W, возможностей – Opp и угроз – T.

Сложность проведения SWOT-анализа состоит в размытости внутренних и внешних границ среды ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО. Принимая во внимание три модели ГЧП в сфере услуг ДПО, идентифицированные во второй главе нашего исследования, с одной стороны, при создании и реализации партнерской программы ДПО внешняя среда ГЧП совпадает с внешней средой организаций-партнеров и микросредой организации-партнера 2, а внутренняя среда ГЧП совпадает с внутренней средой организации-партнера 1. Это означает, что партнерская программа ДПО входит в состав портфеля услуг организации-партнера 1 при прочих равных условиях. С другой стороны, при создании партнерского структурного подразделения на базе организации государственного или частного партнера, или внешнего институционального партнерства в форме партнерской организации внешняя среда ГЧП включает две части – внешнюю и частично внутреннюю среды организаций-партнеров и непосредственно внутреннюю среду самого ГЧП. По аналогии рассуждение применимо, если внешнюю и внутреннюю среды ГЧП разделить на институциональную, социальную и природную среды. Схематически границы макро- и микросред организаций-партнеров и ГЧП представлены в Приложении Д.

Определение границ внутренней и внешней сред ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО влияет на определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ГЧП. Например, если государственная образовательная организация, реализующая услуги ДПО, признает или не признает, что закрытая система управления является слабой стороной, то, вероятно, угрозой для ГЧП будет затягивание принятия

управленческих решений. При этом, если в программе развития поставлена стратегическая цель модернизации системы управления в более гибкую, т.е. фиксируется потенциально реализуемая возможность, и намечена стратегия использования возможности посредством реинжиниринга бизнес-процессов, то такую ситуацию следует включить в SWOT-анализ ГЧП в случае применения модели партнерской программы ДПО. В двух других моделях обособленных подразделений, нацеленных на функционирование в рыночной среде, внутренняя среда ГЧП может изначально быть спроектирована на основе бизнес-процессов. Частичное же проявление внутренней среды организаций-партнеров может проявляться в затягивании решений учредителями организаций-партнеров.

Конвергентные факторы НК и/или О присутствуют в трех вариантах ГЧП. Одновременное наличие конвергентных факторов НК и О в ГЧП М2 означает, что общие организационные, управленческие и экономические аспекты деятельности государственной и частной организации могут совпадать ( $S_1$ ). Подтверждение тому находим во второй главе данного исследования, где описаны сходства и различия государственных образовательных организаций, реализующих услуги ДПО, и корпоративных университетов. Для ГЧП М2 и М4 различие партнеров заключается в определении приоритетного направления: у государственных образовательных организаций, реализующих услуги ДПО, – в образовательной деятельности ( $W_1$ ), т.е. ориентация на предложение программ ДПО с возможным ограничением учета потребностей услугополучателей; у корпоративных университетов – на внутреннем услугополучателе ( $W_2$ ), т.е. ориентация на спрос с возможным узкоспециализированным содержательным компонентом программ ДПО, вероятно, достаточным и понятным для внутренних корпоративных услугополучателей, но требующим переработки для потенциальных внешних услугополучателей ДПО. Однако объединение слабых сторон  $W_1$  и  $W_2$  дает возможность создания рыночной стратегии ГЧП ( $Opp_4$ ) в ГЧП М2. При этом в ГЧП М4 рыночная стратегия изначально заложена в бизнес-модель организации частного партнера ( $S_5$ ).

В ГЧП М4 присутствует один конвергентный фактор О. Наличие конвергентного фактора О в ГЧП М2 и М4 предполагает наличие образовательной лицензии в сфере ДПО не только у государственного партнера, но и у частного партнера ( $S_4$ ), что позволяет совместно разрабатывать партнерские программы ДПО ( $Opp_2$ ) или продвигать существующие программы ДПО ( $S_2$ ). В случае отсутствия образовательной лицензии у частного партнера, но предоставления услуг неформального ДПО, например, в форме информационно-консультационных услуг, мы относим такого партнера к множеству М2. При отсутствии лицензии на ведение образовательной деятельности у необразовательной организации отсутствует право по законодательству разрабатывать образовательные программы, что можно интерпретировать как слабую сторону в ГЧП М1 и М3 ( $W_3$ ). Для четырех вариантов ГЧП государственный партнер имеет образовательную лицензию в сфере ДПО ( $S_3$ ). Ведение образовательной деятельности позволяет выделить программы ДПО, пользующиеся текущим спросом среди услугополучателей ДПО государственного и частного партнеров ( $Opp_1$ ) в ГЧП М2 и М4.

Совокупность сильных и слабых сторон, возможностей и угроз по каждому варианту ГЧП приведена на рисунке 3.2.

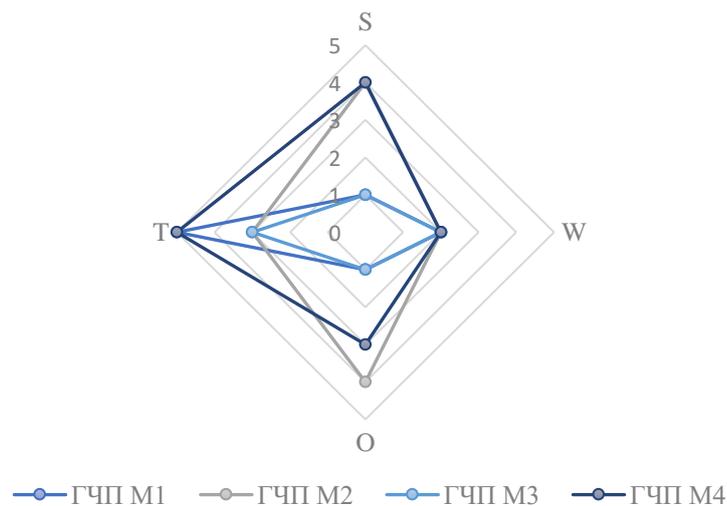


Рисунок 3.2 – Сумматор SWOT-аспектов по каждому варианту ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО

Источник: составлено автором.

В каждом варианте ГЧП один или несколько партнеров ставят некоммерческие цели, что не исключает возможности ведения предпринимательской деятельности (Opp<sub>3</sub> для всех ГЧП), согласованной с уставными целями и задачами. В ГЧП М3 по уставу частного партнера предпринимательская деятельность может осуществляться в необразовательной сфере и это рассматривается как слабая сторона (W<sub>4</sub>), если не приносит синергетического эффекта для ГЧП.

Подотчетность некоммерческих организаций перед обществом предполагает размещение информации о хозяйственной деятельности в открытом доступе. Информацию об экономической деятельности коммерческих организаций, особенно в форме обществ с ограниченной ответственностью, в открытом доступе найти сложно или невозможно, что представляет слабую сторону для ГЧП М1 (W<sub>5</sub>). Частично указанный тезис о закрытости информации относится к ГЧП М4, однако на практике степень открытости варьируется.

Несовпадение по факторам в каждом варианте ГЧП содержит угрозу ослабления заинтересованности в партнерстве (T<sub>1</sub>) и возможную ликвидацию (T<sub>2</sub>). В ГЧП М1 и М4 угрозу для частного партнера представляют затяжные принятия решений со стороны руководства или учредителей государственного партнера (T<sub>3</sub>), давление или требование на вовлечение внешних заинтересованных лиц [138] (T<sub>4</sub>).

Основная угроза для каждого варианта ГЧП – изначальное разделение по формам собственности. Это означает возникновение трений по вопросам реинвестирования потенциальных прибылей (T<sub>5</sub>).

Парные связи [19, с. 234-236; 25, с. 116-118] сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами четырех вариантов ГЧП в сфере услуг ДПО отражены на рисунке 3.3.

В традиционном виде комбинации (или стратегические инициативы) должны быть парными. Мы немного модифицируем визуальное представление, но способ анализа комбинаций остается прежним, т. е. для выработки стратегии проекта или организации сравнение следует проводить по парным комбинациям.

<p style="text-align: center;"><i>Комбинации сильных/слабых сторон и возможностей/угроз в ГЧП в сфере услуг ДПО</i></p>	<p><b>Возможности</b></p> <p>Оpp<sub>1</sub> Выделение программ ДПО, пользующихся спросом среди услугополучателей государственного и частного партнеров</p> <p>Оpp<sub>2</sub> Совместная разработка партнерских программ ДПО</p> <p>Оpp<sub>3</sub> Ведение предпринимательской деятельности в сфере услуг ДПО</p> <p>Оpp<sub>4</sub> Создание рыночной стратегии ГЧП в сфере услуг ДПО</p>	<p><b>Угрозы</b></p> <p>T<sub>1</sub> Ослабление заинтересованности в ГЧП</p> <p>T<sub>2</sub> Ликвидация ГЧП</p> <p>T<sub>3</sub> Затяжные принятия решений</p> <p>T<sub>4</sub> Степень вовлечения внешних заинтересованных лиц</p> <p>T<sub>5</sub> Разногласия по реинвестированию потенциальных прибылей</p>																
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>S<sub>1</sub> Общие организационные, управленческие и экономические аспекты у государственного и частного партнеров</p> <p>S<sub>2</sub> Продвижение существующих программ ДПО государственного и частного партнеров</p> <p>S<sub>3</sub> Образовательная лицензия в сфере ДПО у государственного партнера</p> <p>S<sub>4</sub> Образовательная лицензия в сфере ДПО у частного партнера</p> <p>S<sub>5</sub> Рыночная стратегия в бизнес-модели частного партнера</p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>M1: ☉</b></td> <td style="width: 50%;"><b>M2: (НК, O)</b></td> </tr> <tr> <td>S<sub>3</sub> ↔ Оpp<sub>3</sub></td> <td>S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub> ↔ Оpp<sub>1</sub>, Оpp<sub>2</sub>, Оpp<sub>3</sub>, Оpp<sub>4</sub></td> </tr> <tr> <td><b>M3: (НК)</b></td> <td><b>M4: (O)</b></td> </tr> <tr> <td>S<sub>3</sub> ↔ Оpp<sub>3</sub></td> <td>S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub> ↔ Оpp<sub>1</sub>, Оpp<sub>2</sub>, Оpp<sub>3</sub></td> </tr> </table>	<b>M1: ☉</b>	<b>M2: (НК, O)</b>	S <sub>3</sub> ↔ Оpp <sub>3</sub>	S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> ↔ Оpp <sub>1</sub> , Оpp <sub>2</sub> , Оpp <sub>3</sub> , Оpp <sub>4</sub>	<b>M3: (НК)</b>	<b>M4: (O)</b>	S <sub>3</sub> ↔ Оpp <sub>3</sub>	S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>5</sub> ↔ Оpp <sub>1</sub> , Оpp <sub>2</sub> , Оpp <sub>3</sub>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>M1: ☉</b></td> <td style="width: 50%;"><b>M2: (НК, O)</b></td> </tr> <tr> <td>S<sub>3</sub> ↔ T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>4</sub>, T<sub>5</sub></td> <td>S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub> ↔ T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>5</sub></td> </tr> <tr> <td><b>M3: (НК)</b></td> <td><b>M4: (O)</b></td> </tr> <tr> <td>S<sub>3</sub> ↔ T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>5</sub></td> <td>S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>5</sub> ↔ T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>4</sub>, T<sub>5</sub></td> </tr> </table>	<b>M1: ☉</b>	<b>M2: (НК, O)</b>	S <sub>3</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub>	S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub>	<b>M3: (НК)</b>	<b>M4: (O)</b>	S <sub>3</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub>	S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>5</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub>
<b>M1: ☉</b>	<b>M2: (НК, O)</b>																	
S <sub>3</sub> ↔ Оpp <sub>3</sub>	S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> ↔ Оpp <sub>1</sub> , Оpp <sub>2</sub> , Оpp <sub>3</sub> , Оpp <sub>4</sub>																	
<b>M3: (НК)</b>	<b>M4: (O)</b>																	
S <sub>3</sub> ↔ Оpp <sub>3</sub>	S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>5</sub> ↔ Оpp <sub>1</sub> , Оpp <sub>2</sub> , Оpp <sub>3</sub>																	
<b>M1: ☉</b>	<b>M2: (НК, O)</b>																	
S <sub>3</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub>	S <sub>1</sub> , S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub>																	
<b>M3: (НК)</b>	<b>M4: (O)</b>																	
S <sub>3</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub>	S <sub>2</sub> , S <sub>3</sub> , S <sub>4</sub> , S <sub>5</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub>																	
<p><b>Слабые стороны</b></p> <p>W<sub>1</sub> Приоритет на образовательной деятельности</p> <p>W<sub>2</sub> Приоритет на внутреннего услугополучателя ДПО</p> <p>W<sub>3</sub> Невозможность по законодательству разрабатывать образовательные программы</p> <p>W<sub>4</sub> Предпринимательство в необразовательной сфере</p> <p>W<sub>5</sub> Отсутствие открытой информации по организации-партнеру</p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>M1: ☉</b></td> <td style="width: 50%;"><b>M2: (НК, O)</b></td> </tr> <tr> <td>W<sub>3</sub>, W<sub>5</sub> ↔ Оpp<sub>3</sub></td> <td>W<sub>1</sub>, W<sub>2</sub> ↔ Оpp<sub>1</sub>, Оpp<sub>2</sub>, Оpp<sub>3</sub>, Оpp<sub>4</sub></td> </tr> <tr> <td><b>M3: (НК)</b></td> <td><b>M4: (O)</b></td> </tr> <tr> <td>W<sub>3</sub>, W<sub>4</sub> ↔ Оpp<sub>3</sub></td> <td>W<sub>1</sub>, W<sub>2</sub> ↔ Оpp<sub>1</sub>, Оpp<sub>2</sub>, Оpp<sub>3</sub></td> </tr> </table>	<b>M1: ☉</b>	<b>M2: (НК, O)</b>	W <sub>3</sub> , W <sub>5</sub> ↔ Оpp <sub>3</sub>	W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> ↔ Оpp <sub>1</sub> , Оpp <sub>2</sub> , Оpp <sub>3</sub> , Оpp <sub>4</sub>	<b>M3: (НК)</b>	<b>M4: (O)</b>	W <sub>3</sub> , W <sub>4</sub> ↔ Оpp <sub>3</sub>	W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> ↔ Оpp <sub>1</sub> , Оpp <sub>2</sub> , Оpp <sub>3</sub>	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>M1: ☉</b></td> <td style="width: 50%;"><b>M2: (НК, O)</b></td> </tr> <tr> <td>W<sub>3</sub>, W<sub>5</sub> ↔ T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>4</sub>, T<sub>5</sub></td> <td>W<sub>1</sub>, W<sub>2</sub> ↔ T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>5</sub></td> </tr> <tr> <td><b>M3: (НК)</b></td> <td><b>M4: (O)</b></td> </tr> <tr> <td>W<sub>3</sub>, W<sub>4</sub> ↔ T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>5</sub></td> <td>W<sub>1</sub>, W<sub>2</sub> ↔ T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>4</sub>, T<sub>5</sub></td> </tr> </table>	<b>M1: ☉</b>	<b>M2: (НК, O)</b>	W <sub>3</sub> , W <sub>5</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub>	W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub>	<b>M3: (НК)</b>	<b>M4: (O)</b>	W <sub>3</sub> , W <sub>4</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub>	W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub>
<b>M1: ☉</b>	<b>M2: (НК, O)</b>																	
W <sub>3</sub> , W <sub>5</sub> ↔ Оpp <sub>3</sub>	W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> ↔ Оpp <sub>1</sub> , Оpp <sub>2</sub> , Оpp <sub>3</sub> , Оpp <sub>4</sub>																	
<b>M3: (НК)</b>	<b>M4: (O)</b>																	
W <sub>3</sub> , W <sub>4</sub> ↔ Оpp <sub>3</sub>	W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> ↔ Оpp <sub>1</sub> , Оpp <sub>2</sub> , Оpp <sub>3</sub>																	
<b>M1: ☉</b>	<b>M2: (НК, O)</b>																	
W <sub>3</sub> , W <sub>5</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub>	W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub>																	
<b>M3: (НК)</b>	<b>M4: (O)</b>																	
W <sub>3</sub> , W <sub>4</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>5</sub>	W <sub>1</sub> , W <sub>2</sub> ↔ T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> , T <sub>3</sub> , T <sub>4</sub> , T <sub>5</sub>																	

Рисунок 3.3 – SWOT-анализ четырех множеств или вариантов ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО

*Источник: составлено автором.*

Сводная таблица комбинаций сильных/слабых сторон и возможностей/угроз представляет собой теоретический конструкт. Во-первых, не все факторы сочетаются или образуют связи, во-вторых, не все парные факторы имеют одновременно прямые и обратные связи. Следовательно, осуществив выбор одного

из вариантов ГЧП, следует: а) выписать парные комбинации, выделенные в выбранном ГЧП, б) установить наличие прямых и обратных связей в каждой парной комбинации, в) наметить стратегии поведения. Применение Алгоритма 1А и 1Б приводит к выбору ГЧП М2, для которого в следующем параграфе будут подобраны соответствующие стратегии поведения.

Идентификация дополнительных показателей, значимых для создания ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО, добавит стратегической ценности при осуществлении выбора организации-партнера, а также выявит сильные стороны и возможности.

В организации предпринимательской деятельности [24, с. 291] и при отборе частного партнера для ГЧП [10] предъявляются схожие требования в отношении личных качеств и профессиональных компетенций руководителя организации-партнера.

Анализируя практику партнерских отношений участников рынка услуг ДПО, мы идентифицировали компоненты, по которым происходит выбор организаций-партнеров. К выбору партнеров по реализации совместных образовательных программ вузы, в частности, применяют совокупность показателей. Показатели выбора организаций-партнеров можно разделить на три группы: текущие организационно-управленческие возможности организации-партнера, возможности для услугополучателя и ресурсные возможности. В таблице 3.2 показаны три группы показателей с примерными содержательными формулировками, влияющими на выбор организации-партнера.

В общем виде визуализация алгоритмов 1А и 1Б методики выбора партнера для ГЧП на рынке услуг ДПО представлена на рисунке 3.4.

#### *Алгоритм выбора партнерской онлайн-платформы<sup>4</sup> (Алгоритм 2)*

Развитие техники, цифровых технологий, Интернета привело к возникновению массовых открытых онлайн-курсов (МООК), когда предоставление образовательных услуг из зданий кампусов образовательных организаций частично переместилось в виртуальное пространство.

---

<sup>4</sup> Алгоритм 2 составлен на основе источников [128], [149].

Таблица 3.2 – Дополнительные показатели выбора организаций-партнеров

Организационно-управленческие возможности организации-партнера	Возможности для услугополучателя	Ресурсные возможности организации-партнера
<ul style="list-style-type: none"> <li>– сфера деятельности организации-партнера</li> <li>– предыдущий опыт сотрудничества</li> <li>– надежность (положительная информация об участии в других партнерствах)</li> <li>– наличие системы качества, сертифицированной по ISO 9000 или другим стандартам</li> <li>– национальный и мировой рейтинг организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность изучения и освоения слушателями опыта работы организации-партнера</li> <li>– трудоустройство, если слушателем программы ДПО является студент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– способность организации-партнера создать условия реализации дисциплин и практик</li> <li>– опыт подготовки кадров по профилю обучения</li> <li>– уровень квалификации преподавателей</li> <li>– наличие и доступность современного оборудования</li> <li>– связь образовательных программ с нуждами современного бизнеса</li> <li>– знание региональной специфики</li> </ul>

Источник: составлено автором.



Рисунок 3.4 – Визуализация алгоритмов 1А и 1Б методики выбора партнера для ГЧП на рынке услуг ДПО

Источник: составлено автором.

Образовательная организация, реализующая услуги ДПО, может рассмотреть присоединение к существующему партнерству, функционирующему на онлайн-платформах и предлагающему массовые открытые онлайн-курсы, которые могут принимать форму как формального, так и неформального или информального ДПО.

В научной литературе, посвященной исследованию потенциала MOOK для вузов, выделяют разные причины внедрения MOOK вузами: в кратко- и среднесрочной перспективе – повышение узнаваемости вуза в мировом образовательном пространстве, привлечение студентов; в долгосрочной – снижение издержек, получение прибыли и другие. Каждый вуз самостоятельно принимает решение о внедрении MOOK в своей деятельности в зависимости от миссии вуза [89], стратегического плана развития вуза.

MOOK-платформы представляют собой консорциумы образовательных и необразовательных организаций в виртуальном пространстве Интернета, предлагающие онлайн-курсы для широкого круга заинтересованных лиц. Среди стратегических факторов сотрудничества вуза с институциональным консорциумом указывают на бенчмаркинг; обучение лучшим практикам на основе опыта, приобретаемого в процессе сотрудничества; исследовательские интересы; удержание студентов первых курсов путем создания гибких образовательных траекторий; продвижение инноваций.

Если высшее руководство вуза и академическое сообщество одобряет внедрение MOOK в образовательный процесс, то последовательность процессов верхнего уровня при выборе партнерской образовательной онлайн-платформы может быть представлена следующими образом:

- 1) провести поиск существующих образовательных онлайн-платформ,
- 2) составить список образовательных онлайн-платформ,
- 3) отфильтровать образовательные онлайн-платформы по предварительным критериям,
- 4) установить качественные и количественные критерии оценки партнерской MOOK-платформы в соответствии со стратегическими целями вуза,
- 5) проранжировать финальный список по установленным показателям и выбрать лидера.

Вуз может ориентироваться на внешние рейтинги образовательных онлайн-платформ, либо самостоятельно установить критерии оценки партнерских онлайн-

платформ, присвоить веса, проранжировать и выбрать лидера собственного рейтинга.

Выбор онлайн-платформы для реализации MOOK связан с определением стратегического соответствия философии образовательной организации с возможностями партнерской MOOK-платформы. С точки зрения вузов, рекомендуется выделять следующие критерии оценки партнерской MOOK-платформы: технические характеристики, способствование развитию педагогического сообщества, устойчивость бизнес-модели, репутация организаций-партнеров, поддержка педагогических инноваций и другие стратегически значимые критерии.

### **3.2 Эффективные механизмы и инструменты государственно-частного партнерства на рынке услуг дополнительного профессионального образования**

Принимая во внимание общее определение механизма, заключающееся во взаимодействии между экономическими субъектами, и рассматриваемом как стратегическая игра, т.е. «описание того, как могут действовать игроки (экономические субъекты) и к чему приведет любой набор действий» [110, с. 8], мы рассматриваем механизмы и инструменты государственно-частного партнерства, формируемого или функционирующего на рынке услуг дополнительного профессионального образования, на уровне стратегического взаимодействия.

Механизм ГЧП может проходить три дискреционных этапа преобразования (Рисунок 3.5):

- начальные взаимоотношения, возникающие в условиях запланированных или спонтанных мероприятий;
- оформление правовых основ взаимоотношений в форме юридического договора;

– создание институционального партнерства.

Три выделенных этапа сопоставимы с тремя стадиями отношений между партнерами, определенными Дж.Е. Остин: филантропическим (стадия благотворительности), транзакционным (стадия «заказчик-исполнитель») и интеграционным (стадия интенсивного уровня взаимодействия, стратегической важности партнерства для миссии, большим объемом привлекаемых ресурсов) [32, с. 35].

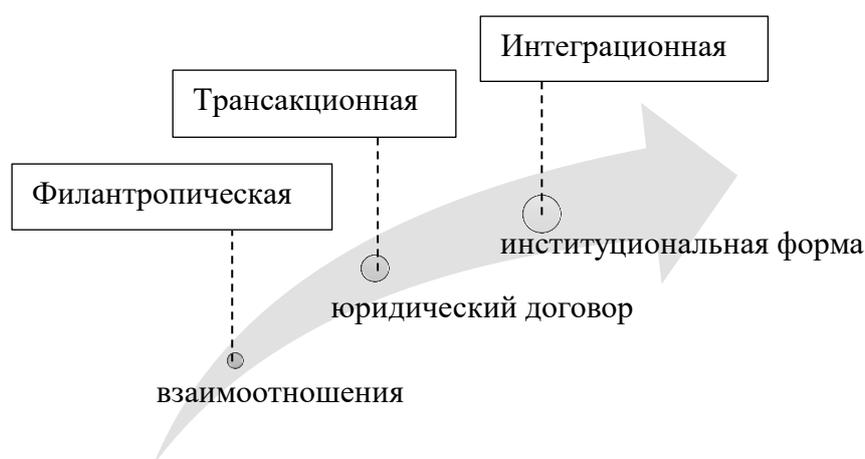


Рисунок 3.5 – Дискреционные этапы преобразования механизма ГЧП

*Источник: составлено автором.*

Анализ практики партнерских отношений на российском рынке услуг ДПО выявил три модели ГЧП в сфере услуг ДПО: «Партнерская программа ДПО», «Партнерское структурное подразделение» и «Партнерская организация (внешнее институциональное партнерство)». Дополнительное исследование тенденции развития онлайн-платформ обучения определило еще одну модель ГЧП в сфере услуг ДПО, связанную с присоединением образовательной организации к существующей партнерской онлайн-платформе MOOK.

При отнесении государственной образовательной организации, реализующей услуги ДПО, к государственному партнеру мы выделили четыре факторных множества или варианта ГЧП. На стороне частных партнеров выступают необразовательные или образовательные организации.

В результате выполнения Алгоритма 1А и Алгоритма 1Б по количеству конвергентных признаков, максимальному количеству сильных сторон и возможностей, а также минимальному количеству слабых сторон и угроз лидирует вариант ГЧП М2, как наиболее подходящее партнерство для совместной разработки и реализации услуг ДПО на основе социального предпринимательства в условиях рынка. Для ГЧП М2 дальнейшее направление формирования партнерских взаимоотношений будет описано на основе принципа корпоративной эффективности.

Проектирование механизма и нахождение релевантных инструментов для ГЧП М2 следует продолжать с поиска выгодных стратегий поведения в потенциальных нестандартных ситуациях, идентифицированных в Алгоритме 1Б. Нестандартные ситуации включают как события с отрицательными, так и положительными эффектами. Отрицательные эффекты несут прямые связи «Угроза → Сильная сторона», «Угроза → Слабая сторона», «Слабая сторона → Угроза», «Слабая сторона → Возможности». Положительные эффекты возникают в парах «Сильная сторона → Возможности», «Сильная сторона → Угроза», «Возможности → Сильная сторона», «Возможности → Слабая сторона». Разработка стратегии поведения для каждой ситуации подразумевает распределение ответственности между государственным и частным партнерами с выделением ролей и функций участников, призванных урегулировать или продвигать нестандартные ситуации на основе принципа корпоративной эффективности. Согласованные стратегии поведения государственного и частного партнеров в нестандартных ситуациях следует внести в партнерское соглашение [15, с. 246-248; 103].

Существует несколько типов функциональных стратегий: а) продуктовая, б) ресурсная, в) операционная и г) управленческая [11, с. 173-175]. Для каждой пары связей (стратегических инициатив), определенных в Алгоритме 1Б для ГЧП М2, следует выбрать свой тип стратегии и, учитывая уникальные свойства каждой организации-партнера, описать правила для принятия решений, которыми государственный и частный партнеры будут руководствоваться в а) определении

видов разрабатываемых услуг ДПО, типов услугополучателей, места оказания услуг ДПО (продуктовая стратегия), б) поиске и распределении ресурсов по направлениям деятельности ГЧП (ресурсная стратегия), в) при ведении повседневной деятельности в основных функциональных областях/бизнес-процессах (операционная стратегия), г) управлении ГЧП (управленческая стратегия).

В социальном предпринимательстве наличие операционных стратегий составляет компонент стратегического услугового видения [36]. Стратегическое услуговое видение определяет набор идей и действий, максимизирующих соотношение «результаты над усилиями (затратами)», направленный на определенные цели и поддерживаемый сфокусированными операционными стратегиями (Дж.Л. Хескет). Операционные стратегии предполагают проектирование процессов, нацеленных на заранее определяемый результат, который планируется достичь.

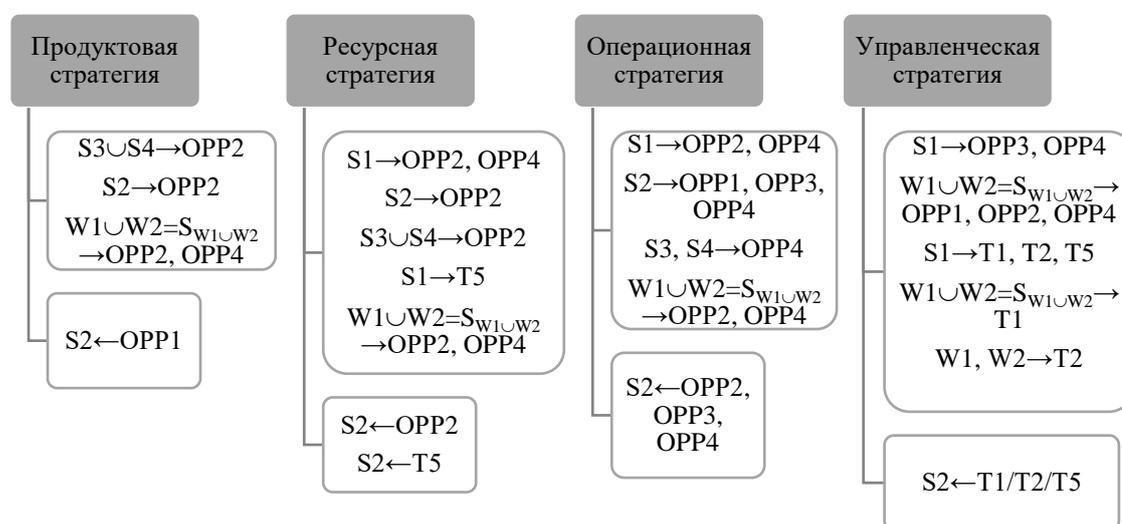


Рисунок 3.6 – Стратегии поведения в нестандартных ситуациях ГЧП

Источник: составлено автором.

На рисунке 3.6 каждой паре сильных/слабых сторон и возможностей/угроз, идентифицированных для ГЧП М2, сопоставлены приоритетные типы функциональных стратегий. Для некоторых пар следует разрабатывать несколько

функциональных стратегий совместными усилиями государственного и частного партнеров. Учитывая наибольшую частотность управленческих стратегий, требуется вовлечение высшего руководства организаций-партнеров в процесс согласования функциональных стратегий.

Например, одновременное наличие образовательной лицензии в сфере ДПО у организаций-партнеров ( $S3, S4$ ) дает возможность разрабатывать программы ДПО совместно ( $Opp2$ ). В этом случае ( $S3 \cup S4 \rightarrow Opp2$ ) следует использовать продуктовую стратегию, учитывая профессиональные и организационные потребности услугополучателей, ресурсную стратегию для подбора типов ресурсов каждого партнера. Выявленные потребности встраиваются в разрабатываемую программу ДПО на основе существующих образовательных программ государственного и частного партнеров. Если разрабатывается новый продукт, то можно использовать классификацию программ ДПО (Приложение Г) в качестве шаблона, определяющего основные элементы образовательного продукта. В ГЧП  $M2$  слабые стороны государственного и частного партнеров ( $W1, W2$ ) при объединении образуют сильную сторону ( $S_{W1 \cup W2}$ ), что влияет на возможность разработки партнерской дополнительной профессиональной программы, добавляя ценность стратегической инициативе  $S3 \cup S4 \rightarrow Opp2$ .

Каждая стратегическая инициатива может быть представлена в табличном виде с указанием соответствующего уровня участия (Таблица 3.3). В теории заинтересованных сторон выделяют пять уровней участия: информирование, консультирование, вовлечение, сотрудничество и уполномочивание [129, 179]. Например, стратегическая инициатива  $W1 \cup W2 = S_{W1 \cup W2} \rightarrow Opp4$  подразумевает разработку и согласование продуктовой, ресурсной, операционной и управленческой стратегий для использования слабых сторон каждой организации-партнера, при объединении образующих сильную сторону ГЧП, в целях создания рыночного механизма ГЧП в сфере услуг ДПО.

Таблица 3.3 – Пример стратегической инициативы с выбором уровня участия организаций-партнеров

Типы функциональных стратегий для стратегической инициативы $W1 \cup W2 = S_{W1 \cup W2} \rightarrow OPP4$	Государственный партнер	Частный партнер
Продуктовая стратегия	Выбор уровня участия: информирование, консультирование,	
Ресурсная стратегия		
Операционная стратегия	вовлечение, сотрудничество, уполномочивание	
Управленческая стратегия		

*Источник: составлено автором.*

Основываясь на теории контрактов, раздела экономической науки, изучающего структурные свойства соглашений [109], мы предлагаем рассмотреть структуру партнерского соглашения. Партнерское соглашение представляет собой письменный документ, составляемый государственным и частным партнерами до оформления юридических договоров. Организации-партнеры указывают располагаемые ресурсы (вклад) и представляют на рассмотрение ожидания от ГЧП. В сфере услуг ДПО следует выделять два типа ресурсов: нематериальные и материальные. Нематериальные ресурсы — это интеллектуальные, информационные и технологические ресурсы. Материальные ресурсы образуют нефинансовые ресурсы (доступные площади в здании организации-партнере, современное оборудование) и финансовые средства, обеспечивающие функционирование ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО. Финансовые и нефинансовые показатели складываются из ожиданий каждой организации-партнера. В сущности, мы приходим к обсуждению показателей, указанных в Алгоритме 1А методики выбора организации-партнера с тем различием, что в Алгоритме 1А проводится общая диагностика наличия или отсутствия показателя, а при составлении партнерского соглашения происходит спецификация ресурсов для выработки функционального понимания текущих и будущих возможностей ГЧП (Рисунок 3.7).

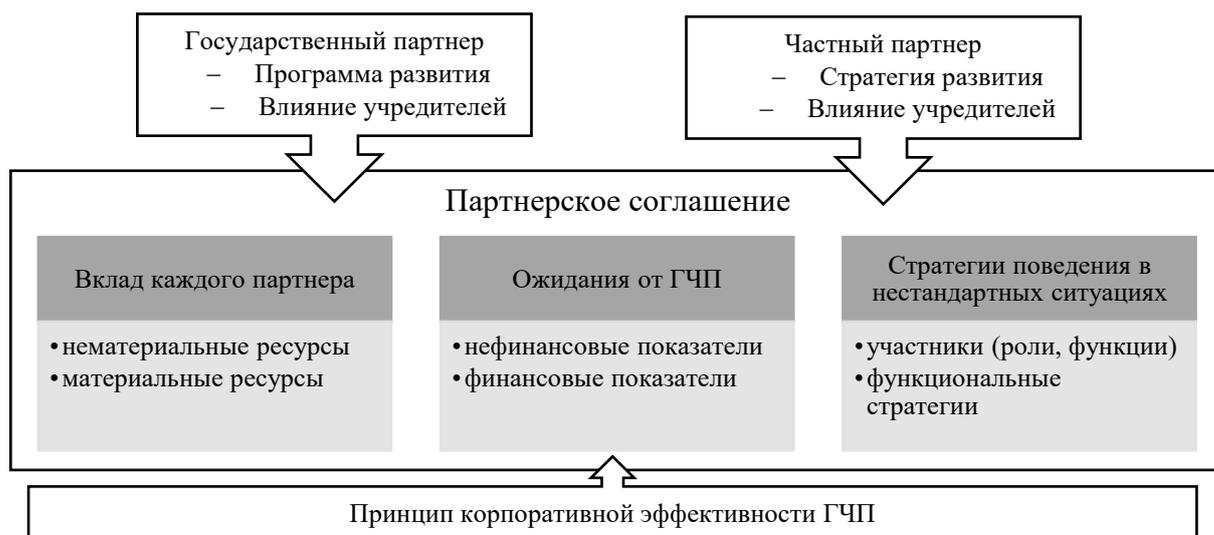


Рисунок 3.7 – Элементы партнерского соглашения

*Источник: составлено автором.*

Операционная стратегия предполагает постановку бизнес-процессов. Можно выделить три типа направлений постановки бизнес-процессов: кастомизация [155, 157], стандартизация [152; 35, с. 20] и масштабирование [139, 136]. Например, разработка программ ДПО начинается с диагностики потребностей услугополучателей. Кастомизация учитывает интересы услугополучателя. Стандартизируют программы ДПО, устойчиво пользующиеся спросом. Стандартизация должна предусматривать периоды пересмотра норм при изменении условий хозяйствования. Стандарты, в первую очередь, должны быть полезны тем, кто непосредственно является владельцем процесса. В дальнейшем можно рассматривать стратегию масштабирования успешных программ ДПО, если отмечается максимизация социального и экономического эффекта [41, с. 112-153]. Типы направлений постановки бизнес-процессов в ГЧП связаны с тремя моделями ГЧП в сфере услуг ДПО, а именно, партнерской программой ДПО, партнерским структурным подразделением и партнерской организацией (внешнее институциональное партнерство).

В партнерском соглашении следует предусмотреть возможности социально-предпринимательских инициатив в отношении структурных изменений механизма ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО в долгосрочной перспективе. Социально-

предпринимательские инициативы – это три модели ГЧП, преобразующиеся одна в другую при обоюдном согласии государственного и частного партнеров. Особенности перехода от одной модели к другой следует согласовать в партнерском соглашении.

В условиях неопределенности предусмотреть все типы нестандартных ситуаций затруднительно. Снижению социальной напряженности в ГЧП способствует договоренность о принципах партнерства. В нашем исследовании предложен принцип корпоративной эффективности, который следует учитывать на стадии формирования и функционирования ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО. Обоснование принципа корпоративной эффективности приведено в заключительном параграфе третьей главы.

В зависимости от модели ГЧП возникает ряд проблем, связанных с распределением зон хозяйственной ответственности. Модели ГЧП «Партнерская программа ДПО» и «Партнерское структурное подразделение» предполагают включение их в организационную и финансовую структуры, систему коммуникаций государственного или частного партнера. От того, в какой системе управления будет находиться «Партнерская программа ДПО» или «Партнерское структурное подразделение», зависит возникновение типов нестандартных ситуаций и стратегии поведения в нестандартных ситуациях.

Факторами, способствующими интеграции моделей ГЧП «Партнерская программа ДПО» или «Партнерское структурное подразделение» в структуру организации-партнера со стороны государственного или частного сектора, являются:

- децентрализация при условии отлаженных способов коммуникаций внутри организации-партнера,
- поддержание высшим руководством организации-партнера системы делегирования полномочий для принятия своевременных управленческих решений,
- внедрение и развитие в организации-партнере сервисной модели деятельности, предполагающей формирование сервисной инфраструктуры,

ориентированной на предоставление качественных поддерживающих и вспомогательных услуг (например, отделом кадров, финансовым отделом и другими) внутренним и внешним заинтересованным лицам.

Выбор финансовой структуры представляет собой проблему, особенно для организаций с некоммерческими целями [135]. При выборе финансовой структуры следует учитывать её свойства: укрепление миссии организации, эффективное использование ограниченных ресурсов, реагирование на изменения, практическая осуществимость (Dees J.G.). Выделяют следующие типы финансовых структур: центр дохода, центр затрат, центр прибыли, центр инвестиций или венчур-центр [16, с. 186]. Тип финансовой структуры ГЧП согласуется с социально-предпринимательскими инициативами, эксплицированными в трех моделях ГЧП.

Для модели ГЧП «Партнерская программа ДПО» при запуске новых программ ДПО можно выбрать финансовую структуру венчурного центра, предполагающую отношение к партнерским программам как новому социальному бизнесу-проекту с возможным получением или неполучением прибыли в будущем. При возможном переходе к модели ГЧП «Партнерское структурное подразделение», когда программы ДПО можно начать стандартизировать, подойдет финансовая структура центр прибыли, обеспечивающая учет доходов и расходов по реализации программ ДПО. Появление предпосылок к масштабированию программ ДПО создает возможность перехода к модели ГЧП «Партнерская организация (внешнее институциональное партнерство)». Комбинация типов финансовой структуры позволяет выбрать наиболее эффективную, принимая во внимание предыдущий опыт взаимодействия партнеров в ГЧП.

На рисунке 3.8 отражены связи типов направлений постановки бизнес-процессов и типов финансовых структур в моделях ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО.

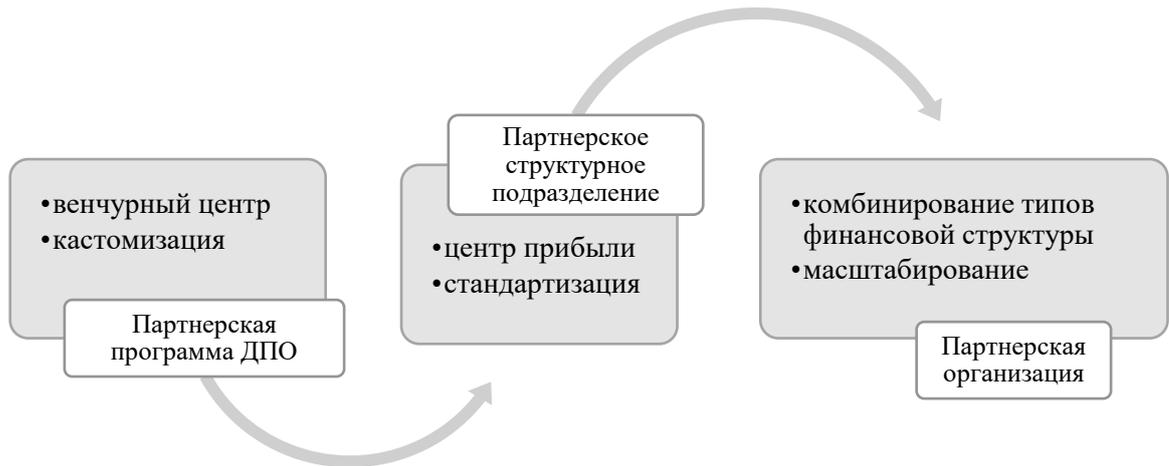


Рисунок 3.8 – Социально-предпринимательские инициативы ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО в долгосрочной перспективе

*Источник: составлено автором.*

Оценка эффективности механизмов ГЧП начинается с выбора единицы расчета. Основной единицей расчета в модели ГЧП «Партнерская программа ДПО» будет программа ДПО. В Приложении Е представлена методика оценки эффективности программы ДПО, создаваемой в рамках ГЧП и при осуществлении государственных закупок с целью выбора приемлемой альтернативы при прочих равных условиях.

В отношении действующих партнерских онлайн-платформ MOOK требования заданы и государственному партнеру, соглашающемуся с требованиями, необходимо применить Алгоритм 2, чтобы определить необходимость развития нового направления деятельности.

Таким образом, инструменты, применяемые при создании ГЧП, образуют:

- методика выбора партнера для ГЧП на институциональном и институционально-индивидуальном уровнях, включающая Алгоритм определения базовых конвергентных факторов ГЧП (Алгоритм 1А), Алгоритм определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в четырех вариантах ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО (Алгоритм 1Б) и Алгоритм выбора партнерской онлайн-платформы (Алгоритм 2),

- партнерское соглашение, состоящее из блоков, раскрывающих вклад каждого партнера в ГЧП, ожидания от ГЧП и стратегий поведения в нестандартных ситуациях, и основанное на принципе корпоративной эффективности,

- возможные социально-предпринимательские инициативы в отношении структурных изменений механизма ГЧП в долгосрочной перспективе, как альтернативы по типам направлений постановки бизнес-процессов (кастомизация → стандартизация → масштабирование) и типам финансовых структур (венчурный центр → центр прибыли → комбинирование типов) в трех моделях ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО.

### **3.3 Принцип партнерских отношений на рынке услуг дополнительного профессионального образования**

По результатам первой главы, сопоставив компоненты государственно-частного партнерства как формы и аспекты социального предпринимательства как содержания, наименее изученным компонентом ГЧП из проанализированных источников был выявлен принцип формирования и функционирования ГЧП, как часть элемента мотивации в подсистеме характеристики субъекта предпринимательства.

Необходимость формулирования принципов создания и функционирования государственно-частного партнерства признается на мировом уровне. Исходя из принципов Глобального Договора ООН (права человека, трудовые отношения, охрана окружающей среды, противодействие коррупции), к принципам эффективного управления, применяемым при внедрении проектов ГЧП, относят:

- 1) вовлечение заинтересованных сторон,
- 2) следование правилам без ущерба окружающей среде и населению,
- 3) прозрачность процесса принятия решений,
- 4) подотчетность перед обществом,

- 5) справедливость в отношении следования правилам всеми членами общества,
- 6) эффективность, предполагающая использование «ограниченных человеческих и финансовых ресурсов без потерь, отсрочек или порчи, или без причинения вреда будущим поколениям»,
- 7) устойчивое развитие [27].

Страны, определяя политику в сфере ГЧП, устанавливают принципы, обеспечивающие осуществление проектов ГЧП и представляющие собой кодекс поведения, в соответствии с которым будет внедряться проект ГЧП. Это некие стандарты, по которым ответственные за внедрение ГЧП должны быть подотчетны. Операционализация принципов проявляется в правилах (инструкциях, постановлениях) и процессах. Например, в Германии инструментом операционализации принципа эффективности и экономии служит анализ экономической осуществимости любых государственных инициатив, связанных с бюджетом и финансовым эффектом, включая ГЧП, одновременно с анализом альтернативных проектов [39, с. 67].

В таблице 3.4 приведены принципы, закрепленные некоторыми странами в своих концепциях и политике в сфере ГЧП. Взгляды стран по прозрачности, распределению рисков и конкуренции в сфере ГЧП совпадают.

Таблица 3.4 – Принципы ГЧП в документах стран

Документ страны	Принципы ГЧП
Политика Австралии в сфере ГЧП	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соотношение «цена-качество»</li> <li>• общественные интересы</li> <li>• распределение риска</li> <li>• ориентация на результат</li> <li>• прозрачность</li> <li>• подотчетность</li> <li>• финансирование</li> <li>• устойчивое долгосрочное соглашение</li> <li>• функционирование в условиях рынка</li> </ul>
Федеральный закон Бразилии о ГЧП	<ul style="list-style-type: none"> <li>• эффективность</li> <li>• уважение интересов пользователей и вовлечение частных лиц</li> <li>• фиксирование ответственности за регулирование, полномочия и соблюдение правопорядка</li> </ul>

Документ страны	Принципы ГЧП
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прозрачность</li> <li>• объективное распределение риска</li> <li>• финансовая устойчивость</li> </ul>
Постановление Президента Индонезии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прозрачность</li> <li>• справедливость</li> <li>• конкуренция</li> <li>• выигрышные структуры ГЧП для государственного и частного партнеров</li> </ul>
Постановление по ГЧП в Перу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• лучшее качество за меньшие затраты в целях максимизации удовлетворенности потребителей</li> <li>• прозрачность количественной и качественной информации для принятия решений</li> <li>• конкуренция в целях обеспечения эффективности и меньших затрат</li> <li>• адекватное распределение риска между партнерами</li> <li>• ответственность государственного партнера за устойчивость государственного бюджета при исполнении контрактов ГЧП</li> </ul>
Бюджетный Кодекс Германии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• эффективность и экономия средств при подготовке бюджета страны и проектов ГЧП</li> </ul>
Федеральный закон России о ГЧП	<ul style="list-style-type: none"> <li>• открытость и доступность информации о государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве, за исключением сведений, составляющих государственную тайну и иную охраняемую законом тайну</li> <li>• обеспечение конкуренции</li> <li>• отсутствие дискриминации, равноправие сторон соглашения и равенство их перед законом</li> <li>• добросовестное исполнение сторонами соглашения обязательств по соглашению</li> <li>• справедливое распределение рисков и обязательств между сторонами соглашения</li> <li>• свобода заключения соглашения</li> </ul>

*Источник: составлено автором по [39].*

Поскольку объектом ГЧП являются государственные активы или услуги, то проекты притягивают лиц, заинтересованных в их эффективной реализации, а также по-разному реагирующими на внедрение ГЧП на разных стадиях. В связи с этим важно вовлекать заинтересованных лиц для консультирования в отношении ценности проекта для общества и снижения информационных рисков. Эффективному диалогу с заинтересованными лицами способствуют принципы ясности, охвата всех релевантных групп заинтересованных лиц, публичности проекта ГЧП, достаточное время для консультаций с заинтересованными лицами, обратной связи [39, с. 99].

В научной литературе российские исследователи также устанавливают принципы ГЧП. Поскольку мы изучаем природу ГЧП на примере сферы услуг ДПО, то также учитывается специфика отрасли, в которой может формироваться ГЧП. В таблице 3.5 приведены принципы в сфере ГЧП и ДПО.

Таблица 3.5 – Принципы в сфере ГЧП и услуг ДПО

Принципы ГЧП	Принципы в сфере услуг ДПО
<ul style="list-style-type: none"> <li>– принцип доверительного управления (Сазыкина С.А.) [90]</li> <li>– принципы открытости, доверительности, социальной ответственности (Мансуров А.М.) [74]</li> <li>– принцип распределения доходов от проекта (Колягин С.О.) [64]</li> <li>– принцип прагматичности, организованности, транспарентности, количественной измеримости показателей эффективности ГЧП, дифференциации методов оценки проектов и партнеров ГЧП (Канамготов А.Э.) [59]</li> <li>– принципы отбора, диагностики, системы показателей мониторинга оценки проектов ГЧП на протяжении всего их жизненного цикла (Литовка Г.Л.) [72]</li> <li>– принципы агентской теории заинтересованных сторон (Кузнецов И.В.) [66]</li> <li>– принципы общественной значимости улучшения качества услуг, социально-экономической инновационности, снижения социальных рисков на рынке труда (Леонова Ж.К.) [71]</li> <li>– авторские принципы деятельности: регионализация, социальное партнерство, прозрачность финансовой деятельности, интеграция (Герасименко О.А.) [51]</li> <li>– принципы разделения сфер ответственности между участниками партнерства, динамичность и структурная целостность организационной структуры (Савельев А.А.) [88]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие разноуровневого управления на принципах опережения конкурентов (Лебедев В.В.) [70]</li> <li>– стратегическое управление в образовательной организации на принципах коммерческого предприятия (Сенчугова В.Ю.) [92]</li> <li>– рыночные принципы ценообразования услуг образовательных учреждений и организаций (Погосова В.В.) [85]</li> <li>– принципы Болонской декларации (Машкова Н.В., Бестаева И.М.) [76, 46]</li> <li>– принципы формирования системы ДПО: целенаправленность, управляемость, координация и прогнозируемость (Бестаева И.М.) [46]</li> <li>– принципы управления региональной системой ДПО: стратегическая направленность на удовлетворение потребностей рынка труда в требуемых профессиональных компетенциях; инновационность в совершенствовании предлагаемых продуктов и услуг ДПО; развитие кадровых ресурсов для повышения конкурентоспособности и мобильности рабочей силы; сочетание государственного регулирования с рыночными механизмами для совершенствования механизма привлечения инвестиций в человеческий капитал (Шерстникова К.А.) [102]</li> <li>– принципы учета сбалансированной системы показателей управленческих нововведений (Матвеева Т.В.) [75]</li> <li>– принципы развития и регионализации системы ДПО для малого предпринимательства: единства, системности, комплексности, делегирования, блоков, целенаправленности, партнерства, вовлечения, взаимозависимости, оперативности, адаптивности (Дёшина С.П.) [54]</li> </ul>

Источник: составлено автором по источникам, указанным в таблице.

Исходя из таблицы 3.5, принципы в сфере ГЧП можно подразделить на экономические (управление, распределение доходов от проекта, количественная измеримость показателей эффективности ГЧП, оценка проектов, социально-экономическая инновационность, прозрачность финансовой деятельности), социальные (снижение социальных рисков на рынке труда), этические (доверие, ответственность, качество, прагматичность, открытость), деятельностные (организованность, интеграция, партнерство, разделение сфер, динамичность).

В сфере социального предпринимательства данные наукометрической базы Scopus<sup>5</sup> показывают, что исследователи признают либо само явление социального предпринимательства как принцип, либо выделяют категории принципа [141, 142, 143, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 156], что отражено в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Принципы социального предпринимательства

<b>Принципы</b>	<b>Автор</b>
принципы социального предпринимательства	Stecker M.J. [151]; Mars M.M. [145]; Sloan P., Legrand W., Simons-Kaufmann C. [150]; El-Haddadeh R., Weerakkody V. [141]
создание социальной ценности и решение социальных проблем более ответственным, инновационным и предприимчивым способом	Perić J., Delić A. [147]
бизнес-принципы, акцентирующие внимание на финансовой и социальной ценности	Liu S.S., Lu J.-F.R., Guo K.L. [143]
принципы устойчивости, добавленной стоимости, масштабирования	Hadad S., Drumea Găucă O. [142]
принципы биомимикрии	Patel S., Mehta K. [146]
принципы практик сообщества	Popoviciu I., Popoviciu S.A. [148]
социальные и экологические принципы	Trivedi C. [156]

*Источник: составлено автором по источникам, указанным в таблице.*

Принципы социального предпринимательства применяют в таких сферах как образование, здравоохранение, туризм и гостеприимство.

Факторами легитимности принципов социального предпринимательства являются концепции социальной ответственности, устойчивого социального и

<sup>5</sup> Поиск проведен по параметрам TITLE-ABS-KEY ("social entrepreneurship" AND principles) в заголовке и аннотации научных статей по состоянию на 11.12.2017.

экономического развития, сильная зависимость НКО от филантропического и государственного финансирования, усиление требований заинтересованных сторон. Контекст применения принципов у исследователей варьируется, что отражено в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Контекст применения принципов социального предпринимательства

<b>Контекст</b>	<b>Автор</b>
обогащение образовательных программ, участие в создании предпринимательской среды, стимулирующей межсекторное сотрудничество и совместное решение социальных проблем	Perić J., Delić A. [147]
устойчивое развитие организации	Liu S.S., Lu J.-F.R., Guo K.L. [143]
совершенствование устойчивости бизнес-модели НКО (финансовая устойчивость), содействие развитию возможностей менеджмента, усиление миссии	Stecker M.J. [151]
содействие экономическим и социальным интересам страны	Mars M.M. [145]
стимулирование социально-экономического развития стран с развивающейся экономикой	Sloan P., Legrand W., Simons-Kaufmann C. [150]
оценка социального влияния	Hadad S., Drumea Găucă O. [142]
измерение альтернативных социально-инновационных инициатив в сфере услуг в государственном секторе	El-Haddadeh R., Weerakkody V. [141]
решение проблем, связанных с менеджментом, проектированием продукта, цепочкой поставок	Patel S., Mehta K. [146]
достижение роста и финансовой устойчивости, установление реалистичных критериев оценки деятельности в кратко- и долгосрочной перспективе	Trivedi C. [156]

*Источник: составлено автором по источникам, указанным в таблице.*

Тенденции ведения хозяйственной деятельности влияют на формулирование принципов. С середины 50-х гг. XX века изменения в социальной среде, связанные с обращением внимания на права человека, права потребителей, проблемы окружающей среды, оказывали влияние на основы формирования и существования организаций как экономических субъектов, легитимизированных обществом [132]. В 1970-е годы ученые развивают концепции корпоративной социальной ответственности, корпоративной социальной восприимчивости, корпоративной социальной деятельности. В 1980-е годы появляются альтернативные темы в области социальной ответственности бизнеса, а именно, корпоративной

общественной политики, деловой этики, теория заинтересованных сторон. 1990-е и 2000-е годы провозглашают эру глобального корпоративного гражданства и устойчивого развития (Carroll A.B., Shabana K.M.).

Концепция корпоративной социальной ответственности имеет наиболее длительную историю развития взглядов с различными трактовками. Социальную ответственность определяют, как круг обязанностей бизнеса перед обществом по экономическим, правовым, этическим и дискреционным аспектам деятельности бизнеса (Carroll A.B.). Основная социальная ответственность бизнеса является экономической по своей природе, поскольку институт бизнеса является базовой экономической единицей общества, несущей ответственность за производство и реализацию прибыльных благ необходимых для общества. Правовая ответственность заключается в производстве и предоставлении благ на законных основаниях, т.е. в рамках требований законодательства. Однако существуют неcodифицированные нормы поведения, которые общество ожидает от бизнеса, тем самым формируя этическую ответственность бизнеса. По дискреционной или добровольной ответственности бизнеса у общества нет каких-либо конкретных ожиданий и такой тип ответственности оставлен на индивидуальное усмотрение бизнеса.

Обоснование типов (категорий) корпоративной социальной ответственности (Carroll A.B.) [131] способствовало признанию социальной ответственности в качестве принципа (Wartick S.L., Cochran P.L.) [158]. Категории экономической, правовой, этической и дискреционной ответственности эволюционируют в принципы.

Терминологически следует разграничивать категории и принципы (Wood D.J.) [161]. Идентификация категорий явления и формулирование принципов – это разные вещи. Принципы выражают нечто фундаментальное, правдивое, во что люди верят, или их можно трактовать как ценности, побуждающие людей к действию. Категории же показывают, как разграничить различные типы явления, но не являются мотиваторами или фундаментальной истиной. Категории экономической, правовой, этической и дискреционной

ответственности фирмы можно рассматривать как аспекты или сферы, в которых возникают принципы, нежели чем принципы. Принципы корпоративной социальной ответственности следует рассматривать на институциональном, организационном и индивидуальном уровнях, на которых, соответственно, закрепляются легитимность, публичная ответственность и добровольная ответственность менеджеров фирмы. Принцип легитимности на институциональном уровне, уровне основных обязательств фирмы как бизнес-организации, определяется «железным законом ответственности» (Davis K.). Общество наделяет бизнес легитимностью и возможностью, и если в долгосрочной перспективе бизнес не использует возможности таким способом, который общество считает ответственным, то фирма может ее потерять. Принцип публичной ответственности формируется на организационном уровне, уровне специфических условий и отношений фирмы с окружающей средой, и означает ответственность бизнеса за результаты в основной и второстепенной области соприкосновения с обществом (Preston L.E., Post I.E.). Основная область возникает из функциональной роли фирмы, второстепенная область вовлечения фирмы с обществом является следствием деятельности фирмы в основной области. На индивидуальном уровне, основанном на рассмотрении людей как действующих лиц организации, действует принцип добровольной ответственности менеджеров. Менеджеры представлены как высоконравственные личности, в обязанности которых входит распоряжение свободой выбора или действий для достижения социально ответственных результатов (Carroll A.B., Wood D.J.).

Новый ракурс рассмотрения идеи социальной ответственности придала концепция заинтересованных сторон, персонализирующая социальную ответственность путем выделения специфических групп или индивидов, которых бизнесу следует учитывать через призму корпоративной социальной ответственности. Задача руководства организации заключается в определении заинтересованных сторон, влияющих на принятие решений. Аналитическим средством, позволяющим сопоставить интересы заинтересованных сторон с

типами корпоративной социальной ответственности, служит матрица [133] «Заинтересованные стороны – Ответственность» (Carroll A.B.).

Взаимодействие бизнеса и общества формируется в отношении определенных проблем или вопросов. Факторы, формирующие социальное взаимодействие, включают сопоставление социальных нужд с корпоративными возможностями в плане помощи, серьезность социальных потребностей, интерес высшего руководства организации, ценность взаимодействия, давление государства (Holmes S.) [131]. Социальная восприимчивость организации образует подход реализации принципа социальной ответственности [158]. Философская ориентация корпоративной социальной восприимчивости представляет собой действия руководства организации в социальной сфере: реактивные, защитные, приспособляющиеся, проактивные. В другой модели социальной восприимчивости представлены иные компоненты: тип и характеристика организации, мониторинг и определение границ, управление социальными ценностями и целями, механизм социального отклика и процесс принятия решений (Strand R.) [158]. Выделяют три характерных поведения фирмы: осуществлять мониторинг и оценку окружающей среды, уделять внимание запросам заинтересованных сторон и составлять планы и политику (стратегию) в ответ на меняющиеся условия (Ackerman R.W.) [161].

Современные тенденции развития корпоративной социальной ответственности усиливаются экологическими концепциями, эксплицированными в устойчивом развитии, под которыми понимают развитие, отвечающее требованиям сегодняшнего поколения без ущерба будущим поколениям в их потребностях и устремлениях. Устойчивое развитие – это интегративная концепция, устанавливающая равновесие в экологических и экономических вопросах взаимовыгодным образом. Расширенная концепция устойчивого развития на микроэкономическом уровне включает экономическое, социальное, экологическое измерения и требования второго порядка [153]. Ключевыми аспектами экономической устойчивости фирмы становятся финансовая эффективность, долгосрочная конкурентоспособность и экономическое влияние на

заинтересованные стороны. Социальный аспект включает вопросы справедливости внутри организации в отношении прибыли и заработных плат, международной справедливости по поводу влияния организации на распределение доходов между странами, внутренние и внешние социальные улучшения, соответственно, нацеленные на сотрудников и местное сообщество (потребителей, поставщиков). Экологический аспект устойчивого развития организации охватывает традиционные вопросы защиты окружающей среды от человека, использующего природные ресурсы в производственном цикле благ, осуществляющего выбросы вредных веществ и другие виды ущерба и рисков. Требования второго порядка включают: а) прозрачность и участие разнообразных социальных групп, б) рефлексию как непрерывный процесс обучения, основанный на систематическом мониторинге и оценке, в) интеграцию экономических, социальных и экологических вопросов во всех общественных/социальных сферах и на всех уровнях и г) межпоколенческую справедливость, подразумевающую решение вопросов устойчивого развития такими способами, которые бы не препятствовали возможностям будущих поколений.

Итак, обобщая тенденции развития взглядов на ответственность бизнеса перед обществом, можно сформировать принцип корпоративной эффективности (Рисунок 3.9). Бизнес осуществляет деятельность: 1) в трех сферах корпоративной социальной ответственности: требуемой (экономическая и правовая среда), ожидаемой (этическая среда) и желаемой (дискреционная или добровольная), и 2) на трех уровнях микроэкономической ответственности: институциональном, организационном и индивидуальном. Во внимание принимаются запросы заинтересованных сторон настоящего и будущих поколений: собственников (учредителей), потребителей, сотрудников, местного сообщества, поставщиков, конкурентов, социальных активистов, общества в целом. Высшее руководство организации управляет социальными проблемами посредством: а) идентификации проблем, б) анализа проблем и в) формирование отклика (реакции) на проблемы. Корпоративная социальная восприимчивость включает два типа процессов: степень отклика (философская ориентация) и типы действий (функциональная

ориентация). Степень отклика на проблемы заинтересованных сторон варьируется. По признаку философской ориентации действия (отклики) организации могут быть реактивными, защитными, адаптивными или проактивными. Типы действий по функциональному признаку включают мониторинг и оценку окружающей среды, внимание запросам заинтересованных сторон и составление стратегии организации в ответ на меняющиеся условия окружающей среды. Оценка влияния корпоративной социальной деятельности представлена в корпоративной социальной политике (программе) и отчетах по результатам.

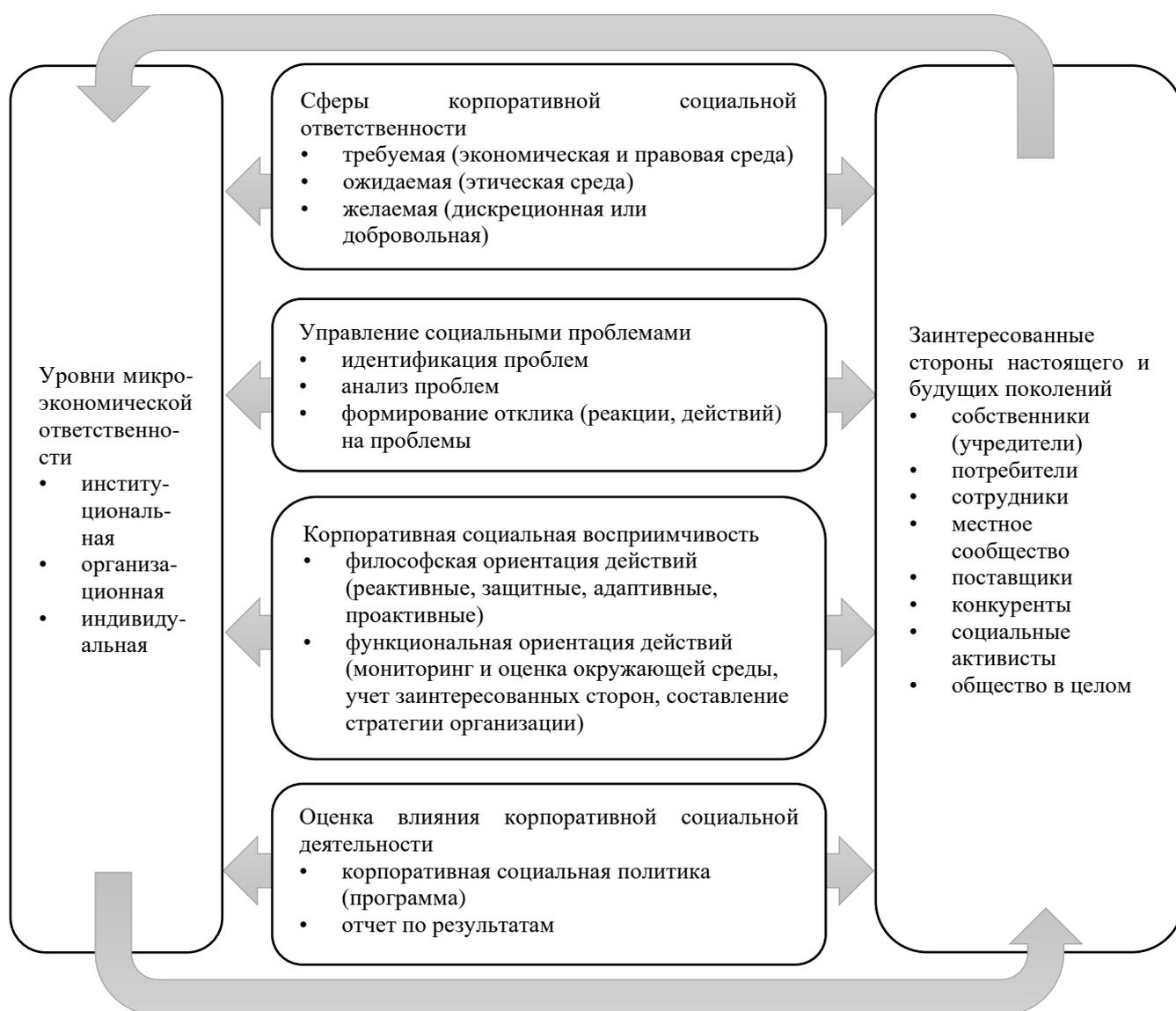


Рисунок 3.9 – Принцип корпоративной эффективности

Источник: составлено автором.

Во второй главе методом индукции мы установили компоненты институциональной, социальной и природной сред, в которых формируется социально-экономическая деятельность участников рынка услуг ДПО как потенциальных или реальных партнеров ГЧП. Суммируя результаты проведенного теоретического и практического исследования, по аналогии разберем принцип корпоративной эффективности на примере государственно-частного партнерства на рынке услуг ДПО. На практике мы выделили компоненты институциональной, социальной и природной сред, которые, как далее показано, соответствуют компонентам принципа корпоративной эффективности.

На уровне микроэкономической ответственности институциональный уровень представляет собой систему образовательных организаций – участников рынка услуг ДПО, организационный уровень – это ГЧП, сформированное организациями-партнерами, реализующими программы ДПО, индивидуальный уровень – высшее руководство организаций, сформировавших ГЧП.

Заинтересованные стороны представляют учредители организаций-партнеров, услугополучатели, сотрудники организаций-партнеров, участвующие в реализации программ ДПО в рамках ГЧП, местное сообщество, конкуренты, поставщики инфраструктурных услуг для ГЧП.

Сферы корпоративной социальной ответственности ГЧП включают требуемую, ожидаемую и желаемую. Требуемая ответственность формируется экономической и регулятивной/правовой средой. Элементами экономической среды являются способы финансирования организаций, совместно реализующих услуги ДПО, и ее проектов, учет доходов и расходов. В элементы регулятивной среды входят устав, локальные нормативные акты, учебные планы, рабочие программы дисциплин и другие документы, включающие нормы о ДПО и текущем/потенциальном сотрудничестве. Ожидаемая ответственность закрепляется в этических кодексах. Желаемая ответственность осуществляется по направлениям внедрения экологически-ответственного менеджмента, мероприятий по энергоэффективности, модулей по экологической безопасности в программах ДПО.

На исследовательском уровне идентифицирована и проанализирована проблема низкого уровня социальных инвестиций организаций в своих сотрудников, прослеживаемого по индексу глобальной конкурентоспособности России. В качестве операционализации корпоративной социальной восприимчивости предложен проактивный отклик, заключающийся в формировании гибридной (смешанной) социально-предпринимательской структуры в форме ГЧП для реализации программ ДПО. Проведен мониторинг и оценка окружающей среды посредством анализа инфраструктуры рынка услуг ДПО, его участников, конкурентной среды; выделены заинтересованные стороны, в частности, посредством сформированной методики выбора партнера в ГЧП, предложены типы стратегий поведения в нестандартных ситуациях.

Оценка влияния корпоративной социальной деятельности на практике эксплицирована в программах и стратегиях развития образовательных организаций, реализующих услуги ДПО. С исследовательской точки зрения, предложено партнерское соглашение и возможности социально-предпринимательских инициатив в отношении структурных изменений механизма государственно-частного партнерства на рынке услуг дополнительного профессионального образования.

Операционализация принципа корпоративной эффективности государственным и частным партнерами на рынке услуг ДПО в целях решения социальной проблемы, связанной с низким уровнем социальных инвестиций организаций в своих сотрудников согласно индексу глобальной конкурентоспособности, может быть представлена через систему рекомендаций:

1. Определить уровни микроэкономической ответственности

- а) институциональный уровень: идентифицировать образовательные организации-участников рынка услуг ДПО для анализа конкурентной среды с помощью модели пяти сил и построения карты рынка, описанных во второй главе настоящего исследования.
- б) организационный уровень: определить свою модель ГЧП в сфере услуг ДПО с соответствующим типом бизнес-процессов и типом финансовых

структур («Партнерская программа ДПО», «Партнерское структурное подразделение», «Партнерская организация (внешнее институциональное партнерство)», «Партнерская онлайн-платформ обучения») и факторное множество ГЧП (М1, М2, М3, М4) по алгоритму 1А «Определение базовых конвергентных факторов ГЧП».

- в) индивидуальный уровень: указать высшее руководство организаций, формирующих или сформировавших ГЧП, для последующего осуществления Алгоритма 1Б «Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в варианте ГЧП».
2. Определить заинтересованные стороны ГЧП (учредители организаций-партнеров, услугополучатели, сотрудники организаций-партнеров, участвующие в реализации программ ДПО в рамках ГЧП, местное сообщество, конкуренты, поставщики инфраструктурных услуг для ГЧП) и сопоставить их с уровнем участия в ГЧП (информирование, консультирование, вовлечение, сотрудничество, уполномочивание), что позволит оценить степень влияния каждого типа заинтересованных лиц на ГЧП.
  3. Определить сферы корпоративной социальной ответственности ГЧП
    - а) требуемая (экономическая и правовая среда): установить способы финансирования ГЧП, учет доходов/расходов; составить документы, включающие нормы о ДПО и текущем/потенциальном сотрудничестве.
    - б) ожидаемая (этическая среда): утвердить этический кодекс.
    - в) желаемая (дискреционная или добровольная): утвердить экологически-ответственный менеджмент, мероприятия по энергоэффективности, модули по экологической безопасности в программах ДПО.
  4. Определение корпоративной социальной восприимчивости: утвердить проактивный отклик как элемент этического кодекса, выбрать функциональную стратегию (продуктовая, ресурсная, операционная, управленческая) или комбинацию стратегий. Входящие в корпоративную социальную восприимчивость анализ конкурентной среды и заинтересованных сторон проводится в пунктах 1 и 2 данной системы рекомендаций.

5. Оценить влияние корпоративной социальной деятельности: составить корпоративную социальную политику (программу) и вести отчеты по результатам по установленным периодам. Партнерское соглашение является частью корпоративной социальной деятельности и разрабатывается в пункте 3 данной системы рекомендаций.

Практическая ценность принципа корпоративной эффективности заключается в использовании его в партнерском соглашении. Ссылаясь на принцип корпоративной эффективности, участники ГЧП дают согласие опираться на него в случае возникновения нестандартных ситуаций в процессе функционирования ГЧП, не учтенных в партнерском соглашении.

### ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3

1. Для выбора организации-партнера и построения эффективного механизма ГЧП важен учет интересов заинтересованных сторон. На выбор организации-партнера для ГЧП влияет три основных фактора: форма собственности прямых участников ГЧП, культура организаций государственного и частного партнера (в частности, цели, принципы) и сфера экономической деятельности. Форма собственности прямых участников ГЧП оказывает влияние на первоначальное восприятие, поскольку учредители и иные заинтересованные лица могут оказывать существенное влияние на свои организации. Культура организаций государственного и частного партнера, в частности, цели, принципы оказывают влияние на дальнейшее взаимодействие в условиях ГЧП.

Определение базовых конвергентных факторов ГЧП, выделение сильных/слабых сторон и возможностей/угроз в четырех вариантах ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО, идентификация дополнительных показателей и критерии оценки партнерской онлайн-платформы позволяют составить методику выбора организации-партнера для ГЧП на рынке услуг ДПО.

2. Преобразование механизма ГЧП может проходить три дискреционных этапа: филантропический на уровне взаимоотношений прямых участников, транзакционный в форме юридического договора и интеграционный в институциональной форме. Сформированы возможности социально-

предпринимательских инициатив в отношении структурных изменений механизма государственно-частного партнерства по типам бизнес-процессов (кастомизация → стандартизация → масштабирование) и типам финансовых структур (венчурный центр → центр прибыли → комбинирование типов).

Для каждой модели ГЧП следует составлять партнерское соглашение с указанием располагаемых ресурсов (вкладов), нефинансовых и финансовых ожиданий от ГЧП, функциональных стратегий поведения в нестандартных ситуациях ГЧП, уровня участия всех заинтересованных сторон, типа финансовой структуры, типа постановки бизнес-процессов, особенностей перехода от одной модели ГЧП к другой.

3. В условиях неопределенности предусмотреть все типы нестандартных ситуаций затруднительно. В связи с этим, рассмотрев принципы ГЧП по странам и авторам, учитывая тенденции ведения хозяйственной деятельности, мы обосновываем применение принципа корпоративной эффективности в качестве направляющего процессы формирования и функционирования ГЧП на рынке услуг ДПО.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость совершенствования механизма государственно-частного партнерства на рынке услуг дополнительного профессионального образования обусловлена показателем индекса глобальной конкурентоспособности России, относящегося к обучению сотрудников организаций. Проанализировав индекс конкурентоспособности России в динамике за период 2007/2008 - 2017/2018, проблемным аспектом остается уровень социального инвестирования организаций в своих сотрудников, отраженный в низком показателе «Тренинги сотрудников компаний» индекса. Расчет показателя основан на экспертном мнении представителей российского бизнес-сообщества, что позволяет зафиксировать проблему, заключающуюся в наличии образовательных потребностей у сотрудников российских организаций.

Логика настоящего исследования представлена тремя этапами, согласующимися с содержанием каждой главы. На рисунке Ж.1 в Приложении Ж изображена структура ключевых компонентов с указанием методов научного познания и релевантных теорий.

На первом этапе исследования определено стратегическое видение, базирующиеся на внесении вклада в повышение отстающего показателя «Тренинги сотрудников» индекса глобальной конкурентоспособности России. Выявлена одна из причин исследования, заключающаяся в недостаточном уровне инвестирования компаний в развитие своих сотрудников. Выделен сегмент потенциальных услугополучателей, т.е. сотрудников компаний, которым возможно предложить услуги дополнительного профессионального образования. Наиболее эффективным механизмом удовлетворения образовательных потребностей выделенного сегмента услугополучателей рассматривается государственно-частное партнерство.

Проанализированы подходы к определению государственно-частного партнерства в общем и в сфере образования, в частности, механизмы, типологии государственно-частного партнерства. Охарактеризованы компоненты успешного государственно-частного партнерства – регулятивная среда, оценка деятельности, бюджетная предсказуемость, финансовая доступность и инновационная среда.

Установлены единые компоненты социального предпринимательства и государственно-частного партнерства: миссия и результаты, процессы и ресурсы, сектор, характеристика субъекта предпринимательства. Проведено доказательство диалектического единства государственно-частного партнерства как формы и социального предпринимательства как содержания, заключающееся в неразрывности, неоднозначности связи, противоречивом единстве и эффективном развитии формы и содержания.

На втором этапе из совокупности организаций, реализующих программы дополнительного профессионального образования, сформирована теоретическая выборка и диагностированы текущие возможности участников российского рынка услуг дополнительного профессионального образования, обладающих лицензией на ведение образовательной деятельности по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки, как потенциальных организаций-партнеров для создания государственно-частного партнерства. Указаны сходства и различия организаций выборки. Дана характеристика инфраструктуры рынка услуг дополнительного профессионального образования, способствующая созданию и реализации дополнительных профессиональных программ, состоящая из компонентов институциональной, социальной и природной сред, с точки зрения концепции устойчивого развития. Институциональная среда представлена регулятивной, экономической, управленческой и информационной средами. Социальная среда состоит из услугодателей, услугополучателей и иных заинтересованных лиц. Взаимовлияние природной среды учитывается в стратегических документах и отчетах, в названиях стратегических академических единиц, в содержании дополнительных

профессиональных программ основных участников российского рынка услуг дополнительного профессионального образования.

На практике участники сферы услуг дополнительного профессионального образования используют три модели государственно-частного партнерства: «Партнерская программа дополнительного профессионального образования», «Партнерское структурное подразделение» и «Партнерская организация (внешнее институциональное партнерство)». В модели государственно-частного партнерства «Партнерская программа дополнительного профессионального образования» государственная образовательная организация и частная организация действуют на основании договора, целью которого является совместная реализация и разработка программ повышения квалификации или профессиональной переподготовки. При возникновении платежеспособного спроса заключается договор между государственной образовательной организацией и услугополучателем дополнительной профессиональной программы. В модели государственно-частного партнерства «Партнерское структурное подразделение» происходит расширение деятельности государственного и частного партнера, т.е. услуги по реализации дополнительных профессиональных программ не являются единственными или приоритетными, с созданием внутренней организационной единицы, расположенной либо на площадях государственного, либо частного партнера. В модели государственно-частного партнерства «Партнерская организация (внешнее институциональное партнерство)» происходит выделение сотрудничества государственного и частного партнера в отдельную организационно-правовую форму для подготовки и переподготовки сотрудников частного партнера, с возможностью ведения иной предпринимательской деятельности.

Мы пришли к промежуточному выводу, что механизмы партнерских взаимоотношений в сфере услуг дополнительного профессионального образования следует продолжать совершенствовать в направлении открытости информации, расширения целевой аудитории – потенциальных внешних услугополучателей программ, фиксирования доли участия каждого партнера, процентного

распределения расходов/доходов/прибыли от участия в совместной реализации дополнительных профессиональных программ в условиях рынка, возникновения потенциальных участников, возможных причин выхода из партнерства. Перспективным предполагается развитие открытых моделей партнерства, включающих изучение потенциального спроса, потенциальных со стороны внешних по отношению к партнерству услугополучателей ДПО. Примером открытой модели партнерства служат массовые открытые онлайн-курсы.

Нами разработана классификация партнерств в сфере услуг дополнительного профессионального образования. Представлено состояние конкурентной среды вузов, реализующих программы дополнительного профессионального образования, по модели пяти конкурентных сил М. Портера. Составлена модифицированная карта рынка программ дополнительного профессионального образования по В. А. Коэну с учетом рынка программ-заменителей неформального и информального дополнительного профессионального образования и государства, как государственного заказчика программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

На третьем этапе сконструирована авторская методика выбора партнера для государственно-частного партнерства на институциональном и институционально-индивидуальном уровнях, включающая алгоритм определения базовых конвергентных факторов государственно-частного партнерства, алгоритм определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в четырех множествах или вариантах государственно-частного партнерства в сфере рыночных услуг дополнительного профессионального образования и алгоритм выбора партнерской онлайн-платформы. Предложено составлять партнерское соглашение, необходимое на этапе формирования государственно-частного партнерства и до оформления юридического договора. Основными элементами партнерского соглашения являются нематериальный и материальный вклады каждой организации-партнера в государственно-частном партнерстве, их ожидания относительно нефинансовых и финансовых результатов, разработку возможных функциональных стратегий поведения в нестандартных ситуациях.

Спроектированы возможные социально-предпринимательские инициативы в отношении структурных изменений механизма государственно-частного партнерства в долгосрочной перспективе, учитывающие направления постановки бизнес-процессов (кастомизация, стандартизация и масштабирование) и типы финансовых структур (венчурный центр, центр прибыли и комбинация типов) по трем дискреционным моделям государственно-частного партнерства на рынке услуг дополнительного профессионального образования.

Наименее изученным компонентом государственно-частного партнерства выявлена характеристика субъекта предпринимательства. В определениях социального предпринимательства уделяется внимание характеристикам предпринимателя, подчеркивающим качества и образцы поведения через призму мотивации. Движущими силами мотивации являются мотиваторы, например, выраженные в форме принципов предпринимателя. Учитывая принципы государственно-частного партнерства и социального предпринимательства из проанализированных источников, проследив тенденции ведения хозяйственной деятельности, мы обосновали принцип корпоративной эффективности, который необходимо учитывать при формировании и развитии государственно-частного партнерства в сфере рыночных услуг дополнительного профессионального образования.

Перспективы дальнейших исследований содержатся в дальнейшем расширении теоретического поля социального предпринимательства, в частности, в направлении изучения экономических и управленческих аспектов партнерских онлайн-платформ, предоставляющих образовательные ресурсы для широкого круга заинтересованных лиц в глобальном масштабе. Неоднозначным остается вопрос ценообразования услуг дополнительного профессионального образования в гибридных (смешанных) организациях, что также оставляет проблемное поле для последующих научных исследований.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Законодательные и нормативно-правовые акты

1. Закон Российской Федерации от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 29.07.2017) «О занятости населения в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 05.09.2017).
2. Письмо Минобрнауки России от 04.02.2011 № 03-66 «О применении механизмов частно-государственного партнерства в сфере образования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 30.06.2017).
3. Приказ Минтруда России от 17 апреля 2014 г. № 262н «Об утверждении федерального государственного стандарта государственной услуги по профессиональному обучению и дополнительному профессиональному образованию безработных граждан, включая обучение в другой местности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 02.09.2017).
4. Приказ Минэкономразвития России от 25.03.2015 № 167 (ред. от 28.11.2016) «Об утверждении условий конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых предоставляются субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства, включая крестьянские (фермерские) хозяйства, и требований к организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru) (дата обращения: 18.08.2017).
5. Приказ Минэкономразвития России от 30.11.2015 № 894 «Об утверждении Методики оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства и определения их

- сравнительного преимущества» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 14.12.2018).
6. Приказ Федеральной службы государственной статистики от 10.08.2016 № 409 «Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством образования и науки Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам и организаций, осуществляющих образовательную деятельность по основным программам профессионального обучения (с изменениями и дополнениями)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 06.09.2017).
  7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 02.06.2016 № 1083-р (ред. от 08.12.2016) «Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» (вместе с "Планом мероприятий ("дорожной картой") по реализации Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года") [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 05.03.2018).
  8. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) «О некоммерческих организациях» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 20.07.2018).
  9. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 01.05.2017) «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 15.03.2018).
  10. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 28.07.2017).

**Книги**

11. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / под ред. В. В. Кондратьева. – М. : Эксмо, 2007. – 832 с.
12. Алексеев, П. В. Философия : учебник / П. В. Алексеев, А.В. Панин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2016. – 592 с.
13. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность : эволюция концепции / Ю. Е. Благов; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2015. – 272 с.
14. Варнавский, В. Г. Государственно-частное партнерство в 2 т. – М. : ИМЭМО РАН, 2009. – Т. 1. – 312 с.
15. Гейдж, Д. Партнерское соглашение : как построить совместный бизнес на надежной основе / Пер. с англ. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 253 с.
16. Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений : учебник / Пер. с англ. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 656 с.
17. Жильцов, Е. Н. Экономика и управление социальной сферой : учебник для бакалавров / под ред. Е. Н. Жильцова, Е. В. Егорова. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2015. – 496 с.
18. Йескомб, Э. Р. Государственно-частное партнерство: Основные принципы финансирования / Э. Р. Йескомб ; Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 457 с.
19. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2013. – 528 с.
20. Клейнер, Г.Б. Эволюция институциональных систем. – М. : Наука, 2004. – 240 с.
21. История и философия экономики : учебное пособие / коллектив авторов ; под ред. М.В. Конотопова. – 3-е изд., стер. – М. : Кнорус, 2013. – 662 с.
22. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Изд-во «Питер», 1999. – 896 с.

23. Краткий философский словарь / отв. ред. А. П. Алексеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : РГ-пресс, 2011. – 491 с.
24. Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие для прикладного бакалавриата / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 389 с.
25. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для бакалавриата и магистратуры / О. П. Молчанова. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 261 с.
26. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – 7-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 453 с.
27. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства // Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций. – Женева : ООН, 2008. – 128 с.
28. Публично-частное партнерство в России и зарубежных странах: правовые аспекты /С. А. Белов, Е. В. Гриценко, Д. А. Жмулина и др.; под ред. В. Ф. Попондопуло, Н. А. Шевелевой. – М. : Инфотропик Медиа, 2015. – 528 с.
29. Райзберг, Б. А. Введение в экономику услуг : монография / Б. А. Райзберг. – М. : МПСУ, 2014. – 147 с.
30. Развитие форм государственного предпринимательства в российской экономике : монография / Д. В. Завьялов, О. В. Сагинова, И. И. Смотрицкая, Н. Б. Завьялова и др.; под ред. Д. В. Завьялова, О. В. Сагиновой. – Новосибирск : Изд-во ЦРНС, 2017. – 196 с.
31. A new approach to public private partnerships. – London : HM Treasury, 2012. – 105 p.
32. Austin, J. E. The Collaboration Challenge : How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances / J. E. Austin. – San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 2000. – 221 p.
33. Vaporikar, N. Boundaries and Challenges for Social Entrepreneurship / N. Vaporikar // Entrepreneurship: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. – Hershey : IRMA, 2017. – P. 379-380.

34. Baum, D. What Matters Most for Engaging the Private Sector in Education / D. Baum, L. Lewis, O. Lusk-Stover, H. Patrinos. – Washington DC : World Bank Group, 2014. – 73 p.
35. Farquharson, E. How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets / E. Farquharson, C. Torres de Mästle, E. R. Yescombe, J. Encinas. – Washington DC : World Bank, 2011. – 198 p.
36. Heskett, J. L. Developing a strategic service vision / J. L. Heskett // Strategic Tools for Social Entrepreneurs : Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit / edited by J. Gregory Dees, J. Emerson, P. Economy. – Wiley, 2002. – 360 p. – P. 3-17.
37. Lovelock, C. H. Services marketing : people, technology, strategy / C. Lovelock, J. Wirtz. – 7th ed. – New Jersey : Prentice Hall, 2011. – 626 p.
38. Patrinos, H. A. The role and impact of public-private partnerships in education / H. A. Patrinos, F. Barrera-Osorio, J. Guáqueta. – Washington DC : The World Bank, 2009. – 116 p.
39. Public-Private Partnerships. Reference Guide. Version 3.0. – Washington DC : International Bank for Reconstruction and Development, 2017. – 238 p.
40. Silva, A.C. Review of the Social Entrepreneurship Phenomenon / A. C. Silva, C. Poza // Entrepreneurship: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. – Hershey : IRMA, 2017. – P. 1-2.
41. Weber, Ch. A theoretical model for understanding the scalability of social impact / Ch. Weber, A. Kroeger, K. Lambrich // Theory and Empirical Research in Social Entrepreneurship / edited by Phillip H. Phan, Jill Kickul, Sophie Bacq and Mattias Nordqvist. – Cheltenham Glos: Edward Elgar Publishing, 2014. – 320 p. – P. 112-153.

#### **Авторефераты диссертаций**

42. Аввакумов, А. А. Проектирование моделей государственно-частного партнёрства в реализации инновационной деятельности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Аввакумов Алексей Алексеевич. – Уфа, 2013. – 24 с.

43. Авдяков, А. И. Формирование системы дополнительного профессионального образования в регионе : на примере Московской области : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Авдяков Анатолий Иванович. – М., 2006. – 29 с.
44. Анисимова, С. В. Предпринимательская деятельность на рынке российского бизнес-образования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Анисимова Софья Викторовна. – М., 2017. – 24 с.
45. Арай, Ю. Н. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Арай Юлия Николаевна. – СПб., 2015. – 25 с.
46. Бестаева, И. М. Формирование эффективного организационно-экономического механизма управления системой дополнительного профессионального образования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Бестаева Ирина Мэлсовна. – Шахты, 2008. – 22 с.
47. Бойко, Н. Г. Дополнительное профессиональное образование как элемент рынка труда : на материалах последипломного экономического образования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Бойко Наталья Геннадьевна. – СПб, 2010. – 24 с.
48. Бородачев, И. М. Частно-государственное партнерство и его роль в развитии социальной инфраструктуры : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Бородачев Иван Михайлович. – М., 2007. – 24 с.
49. Ваганова, Т. Д. Совершенствование государственно-частного партнерства в системе профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ваганова Татьяна Дмитриевна. – М., 2012. – 27 с.
50. Ванькина, И. В. Маркетинговые коммуникации на рынке дополнительного профессионального образования по программе MBA : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ванькина Инна Вячеславовна. – Нижний Новгород, 2004. – 26 с.
51. Герасименко, О. А. Развитие государственно-частного партнерства в управлении региональной образовательной системой : автореф. дис. ... канд.

- экон. наук : 08.00.05 / Герасименко Ольга Александровна. – Белгород, 2012. – 20 с.
52. Гришина, Я. С. Концептуальная модель правового обеспечения российского социального предпринимательства : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.03 / Гришина Яна Сергеевна. – М., 2016. – 60 с.
53. Денисова, Н. И. Формирование и оценка развития рынка платных образовательных услуг в области высшего профессионального образования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Денисова Неля Ивановна. – Красноярск, 2010. – 18 с.
54. Дёшина, С. П. Формирование системы дополнительного профессионального образования для малого предпринимательства : На примере города Москвы : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Дёшина Стелла Павловна. – М., 2003. – 24 с.
55. Дмитриева, Е. А. Развитие государственно-частного партнерства в сфере высшего профессионального образования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Дмитриева Екатерина Алексеевна. – М., 2012. – 23 с.
56. Жгулев, Е. В. Управление опережающим развитием дополнительного профессионального образования в региональной социально-экономической системе : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Жгулев Евгений Викторович. – СПб., 2015. – 33 с.
57. Жукова, Н. С. Регулирование предпринимательской деятельности на основе развития государственно-частного партнёрства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Жукова Нина Семёновна. – СПб., 2012. – 26 с.
58. Кадол, Н. Ф. Социальное предпринимательство в рыночной и переходной экономике : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Кадол Наталья Фёдоровна. – М., 2009. – 23 с.
59. Канамготов, А. Э. Государственно-частное партнерство в сфере услуг : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Канамготов Алим Эдуардович. – СПб., 2014. – 18 с.

60. Кириллюк, А. С. Частно-государственное партнерство как институт модернизации экономики : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Кириллюк Алексей Сергеевич. – Саратов, 2012. – 23 с.
61. Киямова, Э. Р. Развитие государственно-частного партнерства в современной экономике : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Киямова Эльвира Раисовна. – Казань, 2012. – 26 с.
62. Колосов, А. С. Государственно-частное партнерство : содержание, организация, управление развитием : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Колосов Александр Сергеевич. – Курск, 2011. – 23 с.
63. Колосов, И. А. Статистические методы оценки конкурентоспособности России в мировой экономической системе : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 / Колосов Иван Анатольевич. – М., 2012. – 32 с.
64. Колягин, С. О. Совершенствование инструментария оценки эффективности проектов частно-государственного партнерства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Колягин Сергей Олегович. – Тамбов, 2015. – 23 с.
65. Корчагина, А. С. Развитие государственно-частного партнерства в современной экономике России : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Корчагина Алена Сергеевна. – Саратов, 2012. – 26 с.
66. Кузнецов, И. В. Развитие государственно-частного партнерства на основе распределения постоянных и переменных издержек : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кузнецов Иван Владимирович. – Казань, 2013. – 23 с.
67. Кузнецов, О. В. Социально-экономические механизмы развития системы дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Кузнецов Олег Васильевич. – М., 2009. – 46 с.
68. Кучерова, В. В. Формирование рынка образовательных услуг в условиях модернизации высшей школы : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кучерова Валерия Владимировна. – М., 2015. – 23 с.
69. Лактюшина, О. В. Формирование организационно-экономического механизма государственно-частного партнерства в сфере услуг : на примере Брянской

- области : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Лактюшина Ольга Викторовна. – СПб., 2011. – 22 с.
70. Лебедев, В. В. Теоретические и методологические основы формирования организационно-экономического механизма управления учреждениями дополнительного профессионального образования : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Лебедев Вячеслав Викторович. – СПб., 2015. – 283 с. – с.23-24.
71. Леонова, Ж. К. Государственно-частное партнёрство в подготовке кадров для малого и среднего предпринимательства : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Леонова Жанна Константиновна. – М., 2013. – 46 с.
72. Литовка, Г. Л. Оценка эффективности государственно-частного партнерства как фактора социально-экономического развития региона : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Литовка Галина Леонидовна. – Кисловодск, 2014. – 27 с.
73. Малахов, Е. С. Развитие корпоративного обучения в системе услуг дополнительного профессионального образования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Малахов Евгений Сергеевич. – М., 2010. – 25 с.
74. Мансуров, А. М. Управление развитием предприятия в системе государственно-частного партнерства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Мансуров Айрат Мансурович. – Саратов, 2015. – 28 с.
75. Матвеева, Т. В. Теоретические и методологические основы инновационного обеспечения системы дополнительного профессионального образования : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Матвеева Татьяна Владимировна. – СПб., 2008. – 35 с.
76. Машкова, Н. В. Обеспечение устойчивости конкурентоспособности системы дополнительного профессионального образования на основе повышения качества образовательных услуг : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Машкова Наталья Вячеславовна. – СПб., 2009. – 21 с.
77. Мерзлов, И. Ю. Развитие теории и методологии управления конкурентоспособностью региональной экономики на основе применения

- государственно-частного партнерства : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Мерзлов Игорь Юрьевич. – Пермь, 2016. – 40 с.
78. Нечитайло, С. А. Франчайзинг на рынке образовательных услуг региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Нечитайло Сергей Александрович. – Тольятти, 2012. – 24 с.
79. Новиков, В. С. Государственно-частное партнерство как механизм трансформации сферы образовательных услуг в РФ : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Новиков Владимир Сергеевич. – Ростов-на-Дону, 2009. – 29 с.
80. Ольшанский, Ю. П. Формирование стратегии развития учреждений дополнительного профессионального образования (ДПО) в условиях инновационной экономики : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ольшанский Юрий Петрович. – М., 2008. – 27 с.
81. Осокина, О. Ю. Формирование региональной политики дополнительного профессионального образования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Осокина Ольга Юрьевна. – Владимир, 2009. – 27 с.
82. Павлова, А. С. Управление развитием корпоративной социально-экологической ответственности российского предпринимательства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Павлова Анастасия Сергеевна. – СПб., 2015. – 30 с.
83. Петров, А. И. Формирование механизма развития государственно-частного партнерства в сфере культуры: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Петров Артём Игоревич. – СПб., 2012. – 21 с.
84. Пигарева, О. С. Основы системы поддержки решений при управлении развитием взаимодействия государственного вуза с коммерческими организациями: инструменты оценки, принципы и механизмы частно-вузовского партнерства : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.10 / Пигарева Ольга Сергеевна. – М., 2011. – 25 с.
85. Погосова, В. В. Организационно-экономические аспекты формирования эффективного функционирования системы дополнительного

- профессионального образования в современных условиях развития экономики : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Погосова Виктория Владимировна. – Кисловодск, 2012. – 27 с.
86. Приставкина, Н. В. Механизм реализации государственно-частного партнерства на региональном уровне : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Приставкина Наталия Владимировна. – Нижний Новгород, 2009. – 25 с.
87. Родикова, О. Ю. Развитие механизма взаимодействия участников системы дополнительного профессионального образования на основе аутсорсинга : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Родикова Оксана Юрьевна. – М., 2012. – 23 с.
88. Савельев, А. А. Организация государственно-частного партнерства в инновационной деятельности России : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Савельев Александр Анатольевич. – М., 2011. – 24 с.
89. Сагинова, О. В. Управление процессами глобализации образования в высшей школе России (теория, методология, практика) : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Сагинова Ольга Витальевна. – М., 2006. – 54 с.
90. Сазыкина, С. А. Развитие государственно-частного партнерства на основе контракта жизненного цикла : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сазыкина Софья Александровна. – М., 2017. – 22 с.
91. Сенников, С. Г. Конкурентоспособное развитие рынка услуг дополнительного профессионального образования в регионе : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сенников Сергей Геннадьевич. – М., 2006. – 27 с.
92. Сенчугова, В. Ю. Управление деятельностью организаций сферы услуг дополнительного профессионального образования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сенчугова Виктория Юрьевна. – СПб., 2014. – 20 с.
93. Сокольник, И. В. Развитие и регулирование рынка услуг высшего профессионального образования специалистов : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сокольник Инесса Владимировна. – Княгинино, 2013. – 23 с.

94. Старовойтов, Д. Б. Формирование экономического механизма социального предпринимательства в сфере платных услуг : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Старовойтов Дмитрий Борисович. – М., 2013. – 29 с.
95. Сысова, Е. Л. Рыночные инструменты в сфере дополнительного профессионального образования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сысоева Елена Леонидовна. – СПб., 2015. – 17 с.
96. Федосенко, Е. А. Развитие государственно-частного партнерства в системе высшего профессионального образования : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Федосенко Елена Анатольевна. – СПб., 2012. – 19 с.
97. Фильченков, В. А. Формирование государственно-частного партнерства в социальной сфере : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Фильченков Валерий Александрович. – М., 2008. – 26 с.
98. Фролов, А. В. Государственно-частное партнерство в инновационной экономике США : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.14 / Фролов Андрей Викторович. – М., 2016. – 47 с.
99. Цыремпилова, Е. А. Рынок образовательных услуг высшего образования в условиях трансформации конкурентной среды : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Цыремпилова Екатерина Андреевна. – Улан-Удэ, 2016. – 23 с.
100. Шайахметов, Р. Р. Развитие государственно-частного партнерства в сфере социально-культурных услуг : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Шайахметов Рустем Раисович. – Уфа, 2015. – 23 с.
101. Шевчук, Е. В. Государственно-частное партнерство как институт модернизации сферы образовательных услуг: международный и отечественный опыт : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05, 08.00.14 / Шевчук Екатерина Владимировна. – Ростов-на-Дону, 2011. – 34 с.
102. Шерстникова, К. А. Система дополнительного профессионального образования как фактор инновационного экономического развития региона : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Шерстникова Кира Александровна. – Воронеж, 2009. – 23 с.

## **Стандарты**

103. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 23.11.2010 № 501-ст) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения: 24.04.2018).
104. Стандарт Торгово-промышленной палаты Российской Федерации «Социальная отчетность предприятий и организаций, зарегистрированных в Российской Федерации. Основные положения». (утв. Постановлением Правления ТПП РФ от 22.12.2005 г. № 135-1) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [tpprf.ru](http://tpprf.ru) (дата обращения: 15.08.2017).

## **Статьи в научных сборниках и периодических изданиях**

105. Александрова, Е. А. Мотивация предпринимательской активности: роль институциональной среды / Е. А. Александрова, О. Р. Верховская // Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. – 2016. – Вып. 3. – С. 108-139.
106. Бухер, С. Индекс глобальной конкурентоспособности как один из показателей устойчивого развития / С. Бухер // Вестник Российской академии наук. – 2018. – Том 88. – № 2. – С. 130-145.
107. Гребнев, Л. Факторы и ресурсы: тождество, различие или противоположность? / Л. Гребнев // Вопросы экономики. – 2010. – № 7. – С. 135-150.
108. Журавлева, Г. П. Современная экономика и институциональный вакуум в экономической теории / Г. П. Журавлева, Н. В. Манохина // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 3 (47). – С. 12-17.
109. Измалков, С. Основы теории контрактов (Нобелевская премия по экономике 2016 года – Оливер Харт и Бенгт Хольмстрем) / С. Измалков, К. Сонин // Вопросы экономики. – 2017. – № 1. – С. 5.

110. Измалков, С. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.) / С. Измалков, К. Сонин, М. Юдкевич // Вопросы экономики. – 2008. – № 1. – С. 4-26.
111. Интегральные статистические данные о функционировании системы дополнительного профессионального образования РФ в 2016 год // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2017. – № 1 (31). – С. 17-25.
112. Киреева, Н. С. Конкурентоспособность национальной системы образования как фактор глобальной конкурентоспособности страны / Н. С. Киреева, Е. В. Слепенкова, Т. С. Шипунова // Экономика образования. – 2017. – № 6 (103). – С. 65-78.
113. Клейнер, Г. Б. Новое направление в экономической науке: на пути к единой теории экономических систем / Г. Б. Клейнер // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2008. – Т. 100. – С. 175-202.
114. Клейнер, Г. Б. Экономика России и кризис взаимных ожиданий / Г. Б. Клейнер // Общественные науки и современность. – 1999. – № 12. – С. 5-19.
115. Орлова, Л. Н. Механизмы формирования долгосрочных конкурентных преимуществ торговых организаций / Л. Н. Орлова, А. Ксенофонтова // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2017. – № 1 (21). – С. 88-95.
116. Полтерович, В. Стратегии модернизации, институты и коалиции / В. Полтерович // Вопросы экономики. – 2008. – № 4. – С. 4-24.
117. Сагинова, О. В. К вопросу определения понятия социального предпринимательства / О.В. Сагинова, Ю.Л. Сагинов // Российское предпринимательство. – 2012. – № 6 (204). – С. 47-54.
118. Сагинова, О. В. Кейс как инструмент обучения / О. В. Сагинова // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2017. – № 1 (21). – С. 96-102.
119. Сагинова, О. В. Показатели конкурентоспособности вузов / О. В. Сагинова // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2017. – № 4. – С. 116-125.

120. Сагинова, О. В. Сравнительный анализ программ развития российских вузов / О. В. Сагинова, Н. Б. Завьялова, А. А. Кондратьева, Т. С. Шипунова // Научный бюллетень Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2017. – № 2 (12). – С. 177-179.
121. Смотрицкая, И. И. Государственное предпринимательство и развитие российской экономики / И. И. Смотрицкая, О. В. Сагинова, И. В. Шарова // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2015. – № 1. – С. 97-107.
122. Федорова, М. Н. Социально ориентированные некоммерческие организации как субъекты социально-экономической системы: роль в социальной политике / М.Н. Федорова // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2016. – № 5. – С. 77-91.
123. Фролова, Е. А. О сущности социальной ответственности экономических субъектов / Е.А. Фролова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2010. – № 4 (12). – С. 59-68.
124. Шипунова, Т. С. Государственно-частное партнерство как форма социального предпринимательства / Т. С. Шипунова, С. Ю. Казанцева // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19. – № 4. – С. 907-918.
125. Шипунова, Т. С. Партнерства в дополнительном профессиональном образовании // XXXII Международные Плехановские чтения. 16 апреля 2019 г. : сборник статей аспирантов и молодых ученых на английском языке. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2019. – С.439-442.
126. Aidis, R. Institutions and entrepreneurship development in Russia: A comparative perspective / R. Aidis, S. Estrin, T. Mickiewicz // Journal of Business Venturing. – 2008. – № 23. – P. 656–672.
127. Ashour, S. Factors favouring or impeding building a stronger higher education system in the United Arab Emirates / S. Ashour, S. K. Fatima // Journal of Higher Education Policy and Management. – 2016. – № 38 (5). – P. 576-591.
128. Brown, M. A Strategic Response to MOOCs: How One European University is Approaching the Challenge / M. Brown, E. Costello, E. Donlon, M. N. Giolla-

- Mhichil // *International Review of Research in Open and Distributed Learning*. – 2015. – Vol. 16. – № 6. – P. 98-115.
129. Bryson, J. M. What to do when stakeholders matter. Stakeholder Identification and Analysis Techniques / J. M. Bryson // *Public Management Review*. – 2004. – Vol. 6. – Issue 1. – P. 21-53.
130. Caldwell, N. D. Social Value Creation and Relational Coordination in Public-Private Collaborations / N. D. Caldwell, J. K. Roehrich, G. George // *Journal of Management Studies*. – 2017. – P. 906-928.
131. Carroll, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance / A. B. Carroll // *Academy of Management Review*. – 1979. – № 4. – P. 497-505.
132. Carroll, A. B. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice / A. B. Carroll, K. M. Shabana // *International Journal of Management Reviews*. – 2010. – P. 85-105.
133. Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders / A. B. Carroll // *Business Horizons*. – 1991. – July–August. – P. 39-48.
134. Dacin, P. A. Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here? / P. A. Dacin, M. T. Dacin, M. Matear // *Academy of Management Perspectives*. – 2010. – Vol. 24. – № 3. – P. 36-56.
135. Dees, J. G. Enterprising nonprofits / J. G. Dees // *Harvard Business Review*. – 1998. – № 76 (1). – P. 55–66.
136. Dees, J. G. Taking Social Entrepreneurship Seriously / J. G. Dees // *Society*. – 2007. – № 44 (3). – P. 24–31.
137. Dees, J. G. The Meaning of Social Entrepreneurship. Original Draft: October 31, 1998. Reformatted and revised: May 30, 2001 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deas\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf) (дата обращения 07.03.2018).

138. Di Domenico, M. The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate Social Enterprise Collaboration / M. Di Domenico, P. Tracey, H. Haugh // *Organization Studies*. – 2009. – 30 (08). – P. 887-907.
139. Ebrahim, A. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations / A. Ebrahim, J. Battilana, J. Mair // *Research in Organizational Behavior*. – 2014. – № 34. – P. 81-100.
140. Eisenhardt, K. M. Building theories from case study research / K. M. Eisenhardt // *Academy of Management Review*. – 1989. – № 14. – P. 532-550.
141. El-Haddadeh, R. Evaluating the impact of alternative socially innovative public sector service initiatives on social cohesion (ALLIANCE): A research note / El- R. Haddadeh, V. Weerakkody // *Transforming Government: People, Process and Policy*. – 2012. – № 6 (3). – P. 283-299.
142. Hadad, S. Social impact measurement in social entrepreneurial organizations / S. Hadad, O. Drumea Găucă // *Management and Marketing*. – 2014. – № 9 (2). – P. 117-134.
143. Liu, S. S. Using a social entrepreneurial approach to enhance the financial and social value of health care organizations / S. S. Liu, J.-F. R. Lu, K. L. Guo // *Journal of Health Care Finance*. – 2015. – № 40 (3). – P. 31-46.
144. Mair, J. Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models / J. Mair, J. Battilana, J. Cardenas // *Journal of Business Ethics*. – 2012. – Vol. 111. – № 3. – P. 353–373.
145. Mars, M. M. Extending the legacy of the land grant institution as a social innovation: A new vision for university technology transfer and entrepreneurship / M. M. Mars // *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth*. – 2014. – № 24. – P. 209-226.
146. Patel, S. Life's Principles as a Framework for Designing Successful Social Enterprises / S. Patel, K. Mehta // *Journal of Social Entrepreneurship*. – 2011. – № 2 (2). – P. 218-230.

147. Perić, J. Developing social responsibility in Croatian Universities: a benchmarking approach and an overview of current situation / J. Perić, A. Delić // *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. – 2016. – № 13 (1). – P. 69-80.
148. Popoviciu, I. Social entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice / I. Popoviciu, S. A. Popoviciu // *Revista de cercetare si interventie sociala*. – 2011. – Vol. 33. – P. 44-55.
149. Schuwer, R. Opportunities and Threats of the MOOC Movement for Higher Education: The European Perspective / R. Schuwer, I. Gil-Jaurena, C. Hakan Aydin, E. Costello, C. Dalsgaard, M. Brown, D. Jansen, A. Teixeira // *International Review of Research in Open and Distributed Learning*. – 2015. – Vol. 16. – № 6. – P. 30-38.
150. Sloan, P. A survey of social entrepreneurial community-based hospitality and tourism initiatives in developing economies: A new business approach for industry / P. Sloan, W. Legrand, C. Simons-Kaufmann // *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. – 2014. – № 6 (1). – P. 51-61.
151. Stecker, M. J. Revolutionizing the nonprofit sector through social entrepreneurship / M. J. Stecker // *Journal of Economic Issues*. – 2014. – № 48 (2). – P. 349-358.
152. Steiner-Khamsi, G. Standards are good (for) business: standardised comparison and the private sector in education / G. Steiner-Khamsi // *Globalisation, Societies and Education*. – 2015. – Vol. 3 (№ 1). – P. 115-119.
153. Steurer, R. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations / R. Steurer, M. E. Langer, A. Konrad, A. Martinuzzi // *Journal of Business Ethics*. – 2005. – № 61. – P. 263-281.
154. Svobodova, L. Technological readiness and higher education in the Czech Republic / L. Svobodova // *IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)*. – 10-13 April 2016. – P. 874-882.
155. Štimac, H. Competitiveness in Higher Education: A Need for Marketing Orientation and Service Quality / H. Štimac, M.L. Šimić // *Economics and Sociology*. – 2012. – № 5 (2). – P. 23-34.

156. Trivedi, C. Towards a social ecological framework for social entrepreneurship / C. Trivedi // *Journal of Entrepreneurship*. – 2010. – № 19 (1). – P. 63-80.
157. Vandermerwe, S. Servitization of business: adding value by adding services / S. Vandermerwe, J. Rada // *European Management Journal*. – 1988. – № 6 (4). – P. 314–324.
158. Wartick, S. L. The evolution of the corporate social performance model / Wartick S. L., Cochran P. L. // *Academy of Management Review*. – 1985. – № 10. – P. 765-766.
159. Weinhardt, J. M. Revolutionizing training and education? Three questions regarding massive open online courses (MOOCs) [Электронный ресурс] / J. M. Weinhardt, T. Sitzmann // *Human Resource Management Review*. – 2018. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.004> (дата обращения: 30.10.2018).
160. Wettenhall, R. The rhetoric and reality of public–private partnerships / R. Wettenhall // *Public Organization Review: A Global Journal*. – 2003. – №3. – P. 77–107.
161. Wood, D. J. Corporate social performance revisited / D. J. Wood // *Academy of Management Review*. – 1991. – October. – P. 691-718.

### **Электронные ресурсы**

162. 100 лучших вузов 2017 [Электронный ресурс] // ПМФПО. – Режим доступа: <http://eforumsfb.com/top2017> (дата обращения: 19.05.2018).
163. Воронов, Д. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий // Библиотека управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis2.shtml> (дата обращения: 03.09.2016).
164. Вузы [Электронный ресурс] // Проект повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров. – Режим доступа: <http://5top100.ru/universities/> (дата обращения: 12.06.2017).

165. Исследование российского рынка онлайн-образования и образовательных технологий [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://edumarket.digital> (дата обращения: 08.11.2018).
166. Мониторинг эффективности образовательных организаций высшего образования 2017 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/?m=vpo> (дата обращения: 28.12.2017).
167. Национальные исследовательские университеты [Электронный ресурс] // Федеральный портал «Российское образование». – Режим доступа: <http://www.edu.ru> (дата обращения: 22.10.2018).
168. Образование 2016 по данным Министерства образования и науки Российской Федерации [Электронный ресурс] // Росстат. – Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (дата обращения: 07.07.2017).
169. О факультете [Электронный ресурс] // Высшая школа управления и инноваций МГУ. – Режим доступа: <http://hsmi.msu.ru/content/o-fakultete> (дата обращения: 29.07.2018)
170. По итогам второго конкурсного отбора программы создания опорных университетов 22 вуза станут опорными [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации. – Режим доступа: <http://минобрнауки.рф/новости/9919> (дата обращения: 29.08.2017).
171. Реестр организаций, осуществляющих образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://isga.obrnadzor.gov.ru/accredreestr/> (дата обращения: 28.10.2017).
172. Сеть опорных университетов: костяк или костыль для образования? [Электронный ресурс] // Информационно-правовой портал Гарант.ру. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/article/701532/> (дата обращения: 30.08.2017).
173. Совет по реализации программ развития опорных университетов провел оценку деятельности 11 опорных вузов [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации. – Режим доступа: <http://минобрнауки.рф/документы/9809> (дата обращения: 29.08.2017).

174. Федеральные университеты [Электронный ресурс] // Федеральный портал «Российское образование». – Режим доступа: <http://www.edu.ru/vuz/federal> (дата обращения: 22.10.2018).
175. Энциклопедия статистических терминов в 8 томах. Экономическая статистика. Том 4 [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (дата обращения: 20.01.2017).
176. Education [Электронный ресурс] // PPP Knowledge Lab. World Bank Group. – Режим доступа: <https://pppknowledgelab.org/sectors/education> (дата обращения 27.07.2017).
177. Schwab, K. The Global Competitiveness Report 2017-2018 [Электронный ресурс] // World Economic Forum. – Режим доступа: [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr) (дата обращения: 28.02.2018).
178. Social enterprise in a global context. The role of higher education institutions [Электронный ресурс]. – Plymouth: SERIO, 2016. – 21p. – Режим доступа: [www.britishcouncil.org](http://www.britishcouncil.org) (дата обращения: 10.01.2018)
179. Spectrum of levels of public participation [Электронный ресурс] // International Association for Public Participation's. – Режим доступа: <http://www.iaps.org/practitionertools/spectrum.html> (дата обращения: 16.06.2018).
180. The European Higher Education Area in 2018: Bologna Process Implementation Report [Электронный ресурс] / European Commission/EACEA/Eurydice. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. – Режим доступа: <http://ec.europa.eu/eurydice> (дата обращения: 02.11.2018).
181. What is a Social Entrepreneur? [Электронный ресурс] // The Canadian Social Entrepreneurship Foundation. – Режим доступа: [http://www.csef.ca/what\\_is\\_a\\_social\\_entrepreneur.php](http://www.csef.ca/what_is_a_social_entrepreneur.php) (дата обращения: 10.06.2017).

## **Программы развития и иные документы организаций, реализующих услуги ДПО**

182. Концепция организации системы непрерывного образования взрослых в Российской Федерации [Электронный ресурс] // ФГБОУ ДПО «Институт развития дополнительного профессионального образования». – Режим доступа: <http://www.irdpo.ru/concept.html> (дата обращения: 25.05.2018).
183. Отчет о результатах деятельности ФГБОУ ДПО «Государственная академия промышленного менеджмента имени Н. П. Пастухова» за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gapm.ru/> (дата обращения: 24.05.2018).
184. Отчет о результатах самообследования федерального государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования» за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.apkpro.ru/> (дата обращения: 24.05.2018).
185. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.misis.ru> (дата обращения: 13.02.2018).
186. Положение о совместных образовательных программах [Электронный ресурс] // РАНХиГС. – Режим доступа: <http://www.ranepa.ru/sveden/document> (дата обращения: 15.08.2018).
187. Программа повышения конкурентоспособности Национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики [Электронный ресурс]. – СПб, 2013. – Режим доступа: <http://www.itmo.ru> (дата обращения: 13.02.2018).

188. Программа развития Бузулукского колледжа промышленности и транспорта федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» на 2016-2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bkpt.osu.ru/> (дата обращения: 19.05.2018).
189. Программа развития Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России на период 2015-2025 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vavt.ru> (дата обращения: 21.05.2018).
190. Программа развития государственного бюджетного образовательного учреждения среднего профессионального образования Московской области «Красногорский колледж» на 2014-2016 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krstc.ru> (дата обращения: 19.05.2018).
191. Программа развития государственного бюджетного образовательного учреждения среднего профессионального образования «Санкт-Петербургский технический колледж управления и коммерции» на 2016-2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tcmc.spb.ru/> (дата обращения: 19.05.2018).
192. Программа развития государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования на период 2016-2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.spbappo.ru/> (дата обращения: 25.05.2018).
193. Программа развития государственного образовательного бюджетного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет - Высшая школа экономики» на период 2009 - 2015 г. и до 2020г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hse.ru> (дата обращения: 25.06.2017).
194. Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Томский государственный

- университет» на 2010–2019 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tsu.ru/> (дата обращения: 24.05.2018).
195. Программа развития Калмыцкого государственного университета имени Б.Б. Городовикова как опорного регионального университета на период 2017-2021 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kalmsu.ru/> (дата обращения: 12.09.2017).
196. Программа развития Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова на период 2016 - 2021 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rea.ru/> (дата обращения: 08.10.2017).
197. Программа развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта» на 2011 - 2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kantiana.ru/> (дата обращения: 03.11.2017).
198. Программа развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Дальневосточный федеральный университет» на 2010 - 2019 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dvfu.ru> (дата обращения: 03.11.2017).
199. Программа развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет» на 2010 - 2019 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpfu.ru> (дата обращения: 04.06.2018).
200. Программа развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Северный (Арктический) федеральный университет М. В. Ломоносова» на 2010 - 2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.narfu.ru> (дата обращения: 03.11.2017).
201. Программа развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования

- «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» на 2010 - 2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urfu.ru> (дата обращения: 28.12.2017).
202. Программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Вятский государственный университет» на 2016-2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vyatsu.ru/> (дата обращения: 12.10.2017).
203. Программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева» на 2016-2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://oreluniver.ru/> (дата обращения: 02.09.2017).
204. Программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова» на период 2017-2021 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uniyar.ac.ru/> (дата обращения: 11.09.2017).
205. Программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» до 2020 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spbu.ru/> (дата обращения: 19.05.2018).
206. Программа развития федерального государственного бюджетного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых» на 2017-2021 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vlsu.ru/> (дата обращения: 11.09.2017).
207. Программа развития федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при

- Правительстве РФ» до 2020 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fa.ru> (дата обращения: 18.06.2018).
208. Программа создания и развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» на 2009 - 2017 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mephi.ru/> (дата обращения: 19.05.2018).
209. Стратегическая программа развития МГИМО МИД России на 2014-2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mgimo.ru> (дата обращения: 21.05.2018).
210. Стратегия развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Российская медицинская академия непрерывного профессионального образования» Министерства здравоохранения Российской Федерации до 2020 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rmapo.ru/> (дата обращения: 24.05.2018).
211. Устав автономной некоммерческой организации дополнительного профессионального образования «Корпоративный университет РЖД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://universitetrzd.ru/> (дата обращения: 12.02.2018).
212. Устав автономной некоммерческой организации дополнительного профессионального образования «Корпоративный университет Сбербанка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sberbank-university.ru/> (дата обращения: 07.02.2018).
213. Устав некоммерческого партнерства «Учебно-методический центр АФК "Система"» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sistema-university.ru/> (дата обращения: 29.07.2018).
214. Устав частного профессионального образовательного учреждения «Авиационная школа Аэрофлота» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.avb.ru/> (дата обращения: 29.01.2018).

## Приложение А

(обязательное)

### Данные по индексу глобальной конкурентоспособности России

Таблица А.1 – Ранги показателей группы «Высшее образование и тренинги» по России в 2017/2018 году

Группа показателей «Высшее образование и тренинги»	32
5.01 Среднее образование по коэффициенту зачисленных	31
5.02 Высшее образование по коэффициенту зачисленных	19
5.03 Качество системы образования	64
5.04 Качество математического и научного образования	51
5.05 Качество школ менеджмента	65
5.06 Доступ в Интернет в школах	34
5.07 Локальная доступность специализированных тренинговых услуг	53
5.08 Тренинги сотрудников компаний	78

Источник: составлено автором на основе [177].



Рисунок А.1 – Динамика индекса глобальной конкурентоспособности и рангов показателей группы «Высшее образование и тренинги» по России за 2007/2008 - 2017/2018

Источник: составлено автором на основе [177].

Таблица А.2 – Ранги групп показателей, составляющих индекс глобальной конкурентоспособности России за период 2017/2018 г. (по убыванию ранга)

<b>Группа показателей индекса – ранг</b>
Размер рынка — 6-е место
Высшее образование и тренинги — 32-е место
Инфраструктура — 35-е место
Инновации — 49-е место
Макроэкономическая среда — 53-е место
Здоровье и начальное образование — 54-е место
Технологическая готовность — 57-е место
Эффективность рынка труда — 60-е место
Уровень совершенства ведения бизнеса — 71-е место
Эффективность товарных рынков — 80-е место
Институты — 83-е место
Развитие финансового рынка — 107-е место среди 137 стран.

*Источник: составлено автором на основе [177].*

## Приложение Б

(справочное)

### Общие определения государственно-частного партнерства

Таблица Б.1 – Подходы к определению сущности понятия партнерства государства и частного сектора

<b>Определение понятия партнерства государства и частного сектора</b>	<b>Источник</b>
Государственно-частное партнерство – юридически оформленная (как правило, на определенный срок), предполагающая соинвестирование и разделение рисков система отношений между, с одной стороны, государством и муниципальными образованиями и, с другой стороны, гражданами и юридическими лицами, предмет которой выступают объекты государственной и муниципальной собственности, а также услуги, предоставляемые государственными и муниципальными органами, организациями, учреждениями и предприятиями.	[14]
Частно-государственное партнерство – форма сотрудничества между органами государственной власти и бизнесом, основной целью которой является обеспечить финансирование, сооружение, реконструкцию, управление и содержание объекта инфраструктуры или предоставления услуги.	[2]
В широком смысле публично-частное партнерство – это любые формы взаимодействия государства и бизнеса в целях решения социально-экономических задач. В узком смысле публично-частное партнерство представляет собой формализованный институт - конкретное соглашение публичного и частного партнеров, в рамках которого осуществляется их сотрудничество, направленное на реализацию совместного инвестиционного проекта в отношении объекта, находящегося в сфере публичного интереса и контроля, предусматривающего объединение ресурсов партнеров и разделение рисков между ними в целях решения публичных задач.	[28]
Государственно-частное партнерство, муниципально-частное партнерство – юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в соответствии с настоящим Федеральным законом в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества.	[10]
Публично-частное партнерство – долгосрочный контракт между частной стороной и государственным учреждением на предоставление публичного имущества или услуги, по которому частная сторона берет ответственность за значительные риски и управление, а вознаграждение привязано к производительности.	[39]

*Источник: составлено автором по источникам, указанным в таблице.*

## Приложение В

(обязательное)

Таблица В.1 – Выборка организаций, предоставляющих услуги дополнительного профессионального образования

Организации, предоставляющие услуги ДПО (36)				
государственные образовательные организации (31)			частные организации (5)	
организации высшего образования (21)	организации среднего профессионального образования (5)	организации ДПО (5)	образовательные организации	корпоративные университеты (5)
<p><b>классические университеты</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• МГУ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ГБПОУ МО Красногорский колледж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ФГАОУ ДПО АПК и ППРО</li> </ul>	<p><b>организации высшего образования</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»</li> </ul>
<p><b>федеральные университеты</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• БФУ им. И. Канта</li> <li>• ДВФУ</li> <li>• КФУ</li> <li>• САФУ имени М.В. Ломоносова</li> <li>• УрФУ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• СПб ГБПОУ «ТКУиК»</li> <li>• Уральский технологический колледж - филиал НИЯУ МИФИ</li> <li>• Колледж физической культуры и спорта СПбГУ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ГАПМ имени Н.П. Пастухова</li> <li>• ФГБОУ ДПО «ИРДПО»</li> <li>• ФГБОУ ДПО РМАПО Минздрава России</li> <li>• СПб АППО</li> </ul>	<p><b>организации профессионального образования</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка»</li> <li>• ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»</li> <li>• «Учебный центр АФК «Система»</li> </ul>
<p><b>национальные исследовательские университеты</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ВШЭ</li> <li>• НИУ ИТМО</li> <li>• МИСиС</li> <li>• НГУ</li> <li>• ТГУ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бузулукский колледж промышленности и транспорта ОГУ</li> </ul>		<p><b>организации ДПО</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ООО «Корпоративный Университет МТС»</li> <li>• ООО «Эрнст энд Янг Академия бизнеса»</li> </ul>
<p><b>опорные университеты</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ВлГУ</li> <li>• ВятГУ</li> <li>• КалмГУ</li> <li>• ОГУ имени И.С. Тургенева</li> <li>• ЯрГУ</li> </ul>				
<p><b>прочие вузы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• РАНХиГС</li> <li>• Финуниверситет</li> <li>• РЭУ им. Г.В. Плеханова</li> <li>• МГИМО</li> <li>• ВАВТ Минэкономразвития России</li> </ul>				

Источник: составлено автором.

## Приложение Г

(обязательное)

### Классификация дополнительных профессиональных программ

Классификация дополнительных профессиональных программ, составленная на основе анализа практики партнерских отношений на российском рынке услуг ДПО, по следующим признакам:

- 1) по контингенту слушателей:
  - а) для студентов,
  - б) для преподавателей,
  - в) для государственных и муниципальных служащих,
  - г) для специалистов бизнес-структур,
  - д) для иных заинтересованных лиц (например, для слушателей университета третьего возраста).
- 2) по минимальным требованиям к слушателям:
  - а) лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование,
  - б) лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование,
  - в) без требований.
- 3) по степени формальности:
  - а) формальное ДПО,
  - б) неформальное ДПО,
  - в) информальное ДПО.
- 4) по виду и длительности обучения:
  - а) программы неформального и информального ДПО с разным диапазоном длительности,
  - б) программы повышения квалификации от 16 до 250 часов,
  - в) программы профессиональной переподготовки от 250 часов.
- 5) по направлению специализации:
  - а) бизнес-образование (например, ДВА, МВА, ЕМВА и другие),
  - б) отраслевое образование (например, программы для сферы гражданской авиации, для бухгалтеров).
- б) по источникам финансирования:
  - а) за счет государственного бюджета,
  - б) за счет средств населения,
  - в) за счет средств организаций.
- 7) по виду аккредитации:
  - а) без аккредитации,
  - б) общественная аккредитация,

- в) профессионально-общественная аккредитация,
  - г) международная аккредитации.
- 8) по каналам передачи образовательных программ:
- а) закрытые (очные, заочные, дистанционные, стажировка),
  - б) открытые (МООК),
  - в) смешанные.
- 9) по типу структурных подразделений, реализующих программы ДПО:
- а) институт,
  - б) школа,
  - в) центр,
  - г) факультет,
  - д) департамент,
  - е) кафедра (подвиды: обычная, базовая),
  - ж) иной тип структурного подразделения.
- 10) по видам документов об образовании:
- а) диплом о профессиональной переподготовке с присвоением новой квалификации,
  - б) удостоверение о повышении квалификации,
  - в) сертификат/свидетельство.
- 11) по видам образцов документов об образовании:
- а) диплом/удостоверение установленного образца,
  - б) диплом/удостоверение внутреннего образца,
  - в) сертификат/свидетельство в свободной форме.

## Приложение Д

(обязательное)

### Границы сред организаций-партнеров и государственно-частного партнерства

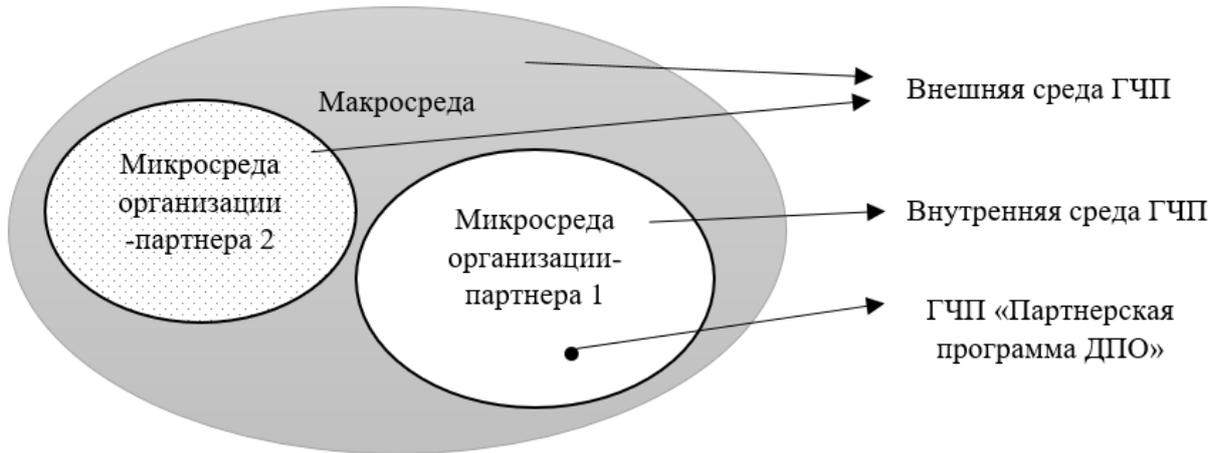


Рисунок Д.1 – Границы сред организаций-партнеров в модели ГЧП «Партнерская программа ДПО»

Источник: составлено автором.

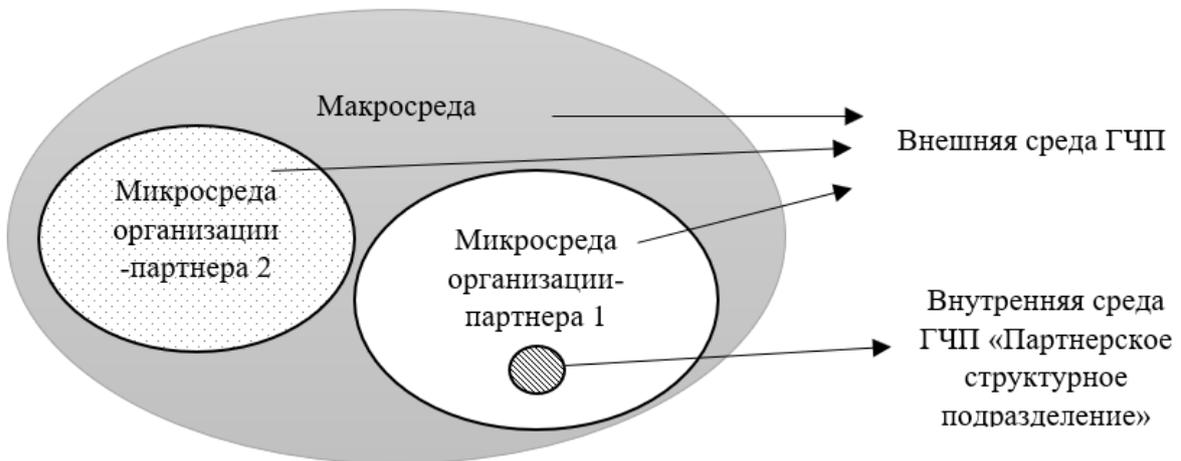


Рисунок Д.2 – Границы сред организаций-партнеров в модели ГЧП «Партнерское структурное подразделение»

Источник: составлено автором.

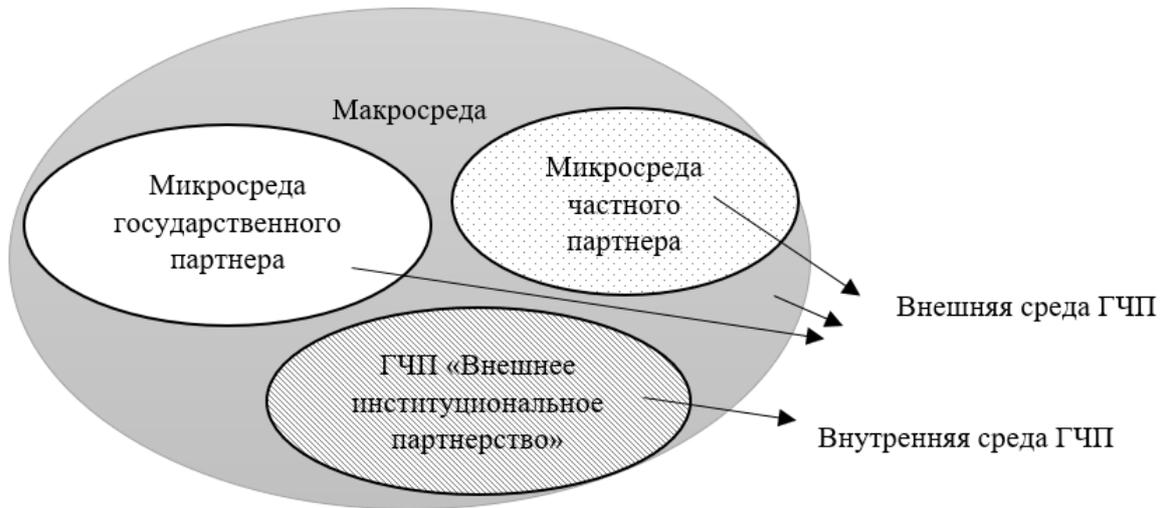


Рисунок Д.3 – Границы сред организаций-партнеров в модели ГЧП «Партнерская организация (внешнее институциональное партнерство)»

*Источник: составлено автором.*

**Приложение Е**  
(обязательное)

**Расчет эффективности модели государственно-частного партнерства  
«Партнерская программа дополнительного профессионального  
образования»**

Проведем расчет эффективности программы дополнительного профессионального образования модели ГЧП «Партнерская программа ДПО» по аналогии с методикой оценки эффективности проекта ГЧП, утвержденной Министерством экономического развития России [5], но адаптировав для сферы рыночных услуг дополнительного профессионального образования. В контексте настоящего исследования и с учетом приоритета ФЗ об образовании в Российской Федерации над ФЗ о ГЧП мы трактуем ГЧП расширительно, т.е. мы учитываем наличие доступных оборудованных площадей для проведения занятий у государственного или частного партнера, возможность организации ГЧП на институционально-индивидуальном уровне, установление партнерских отношений с зарубежными организациями (в частности, в случае с MOOK-платформами).

В методике Минэкономразвития России оценка эффективности проектов ГЧП включает финансовую и социально-экономическую эффективность. Если проект ГЧП эффективен по двум указанным критериям, то можно проводить сравнение с государственными закупками по показателям чистых дисконтированных расходов бюджетных средств и объему принимаемых государственным партнером обязательств в случае возникновения рисков при реализации проекта / государственного контракта.

Методика расчета эффективности и инвестиционной привлекательности модели ГЧП «Партнерская программа ДПО» при участии государственной образовательной организации и частной некоммерческой образовательной организации с типом финансовой структуры «Венчурный центр», учитываемым в одной из организаций-партнеров, состоит из разделов А «Вводные данные», Б

«Детальные расчеты и формирование прогнозных отчетов» и В «Сравнение с альтернативными проектами».

Раздел А «Вводные данные» включает следующие условия:

- 1) наличие готовых свободных помещений в здании (-ях) организации-партнера (-ов),
- 2) поступления от программы ДПО и расходы признаются месяц в месяц,
- 3) шаг прогнозного периода равен одному учебному году (как правило, учебный год длится с сентября текущего года по июнь следующего года, каникулы преподавателей приходятся на июль и август),
- 4) существует постоянный платежеспособный спрос на программу ДПО на протяжении учебного года,
- 5) прогнозируются поступления денежных средств по программе ДПО. Если положительные и отрицательные потоки денежных средств чередуются по периодам, то расчет внутренней нормы рентабельности невозможен [18, с. 100-101],
- 6) проектирование программы ДПО с шагом прогноза в три месяца рассматривается одновременно как начальные социальные инвестиции и беспроцентные среднесрочные обязательства, погашаемые при поступлении денежных средств от реализации программы ДПО из чистой прибыли.

Раздел Б «Детальные расчеты и формирование прогнозных отчетов» состоит из трех фаз, описываемых ниже: сбор исходных данных по программе дополнительного профессионального образования модели ГЧП «Партнерская программа ДПО», детальные расчеты показателей прогнозных отчетов и составление прогнозных отчетов с расчетом релевантных коэффициентов.

Исходные данные программы дополнительного профессионального образования модели ГЧП «Партнерская программа ДПО» указаны в таблице Е.1 и таблице Е.2.

Таблица Е.1 – Исходные данные

Показатель	Единица измерения	Значение показателя
Проектирование одной программы ДПО сотрудниками организаций-партнеров (или социальные инвестиции)	Рубль	SI
Цена программы ДПО на 1-го слушателя	Рубль	P
Количество программ ДПО в месяц	Штука	Q
Вознаграждение участникам ГЧП со стороны государственного партнера за реализацию одной программы ДПО (с НДС). Например, услуги преподавателя государственного партнера.	Рубль	T <sup>G</sup>
Вознаграждение участникам ГЧП со стороны частного партнера за реализацию одной программы ДПО (с НДС). Например, услуги менеджера частного партнера.	Рубль	M <sup>G</sup>
Контролируемые <sup>6</sup> расходы с аналитикой по государственному и частному партнеру. Например, расходы, напрямую связанные с выплатами юридическим лицам.	Рубль	E
Неконтролируемые расходы с аналитикой по государственному и частному партнеру. Например, амортизация внеоборотных активов, используемых для реализации ГЧП.	Рубль	UCE
Ставка страховых взносов	%	R <sub>SIC</sub>
Ставка НДС	%	R <sub>PIГ</sub>
Ставка налога на прибыль	%	R <sub>СИГ</sub>
Ставка дисконтирования	%	R <sub>D</sub>

Источник: составлено автором.

Таблица Е.2 – Математические обозначения

Категория	Обозначение
Умножение	*
Деление	/
Сложение	+
Вычитание	-
Возведение в степень	^

Источник: составлено автором.

Детальные расчеты показателей прогнозных отчетов:

$P*Q$  – выручка от оказания платных образовательных услуг,

<sup>6</sup> Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений. С. 475. Контролируемые расходы – расходы, находящиеся под непосредственным управлением менеджера подразделения организации. Неконтролируемые расходы – расходы, распределяемые на подразделение организацией, которые менеджер подразделения контролировать или оказывать влияние не может.

$T^G + M^G$  – услуги преподавателя государственного партнера с НДСФЛ и услуги менеджера частного партнера с НДСФЛ (или далее, услуги физических лиц – участников ГЧП), рассчитанные, например, как процент с реализованных программ ДПО,

$(T^G + M^G) * R_{SIC}$  – страховые взносы по услугам физических лиц – участников ГЧП,

$(T^G + M^G) * R_{PIIT}$  – налог на доходы с услуг физических лиц – участников ГЧП,

$(T^G + M^G) * (1 - R_{PIIT})$  – выплата за услуги физических лиц – участников ГЧП,

$E$  – выплата за услуги юридических лиц,

$CIT = [P * Q - (T^G + M^G) * (1 + R_{SIC}) - E] * R_{CIT}$  – налог на прибыль венчурного центра.

Прогнозные отчеты и коэффициенты сформированы в таблице Е.3, Е.4, Е.5 и Е.6.

Таблица Е.3 – Прогнозный отчет о прибылях и убытках за год

Прогнозный отчет о прибылях и убытках за год	Значение показателя
Выручка от оказания платных услуг	$P * Q$
Себестоимость продаж	$(T^G + M^G) * (1 + R_{SIC})$
услуги преподавателя государственного партнера (с НДСФЛ)	$T^G$
услуги менеджера частного партнера (с НДСФЛ)	$M^G$
страховые взносы	$(T^G + M^G) * R_{SIC}$
Операционная прибыль	$P * Q - (T^G + M^G) * (1 + R_{SIC})$
Контролируемые расходы	$E$
Прибыль (убыток) до налогообложения	$P * Q - (T^G + M^G) * (1 + R_{SIC}) - E$
Текущий налог на прибыль	$[P * Q - (T^G + M^G) * (1 + R_{SIC}) - E] * R_{CIT}$
Чистая прибыль	$[P * Q - (T^G + M^G) * (1 + R_{SIC}) - E] * (1 - R_{CIT})$
Справочно: неконтролируемые расходы	$UCE$

Источник: составлено автором.

Таблица Е.4 – Коэффициенты экономической эффективности

Коэффициенты экономической эффективности	Значение коэффициента
Коэффициент рентабельности продаж по операционной прибыли	$[P * Q - (T^G + M^G) * (1 + R_{SIC})] / (P * Q)$
Коэффициент рентабельности продаж по чистой прибыли	$[P * Q - (T^G + M^G) * (1 + R_{SIC}) - E] * (1 - R_{CIT}) / (P * Q)$
Коэффициент контролируемой эффективности (соотношение чистой прибыли к контролируемым расходам)	$[[P * Q - (T^G + M^G) * (1 + R_{SIC}) - E] * (1 - R_{CIT})] / (E + T^G + M^G)$ , при желательном условии $[[P * Q - (T^G + M^G) * (1 + R_{SIC}) - E] * (1 - R_{CIT})] \geq (E + T^G + M^G)$

## Продолжение таблицы Е.4

Коэффициенты экономической эффективности	Значение коэффициента
Коэффициент неконтролируемой эффективности (соотношение чистой прибыли к неконтролируемым расходам)	$\frac{[[P*Q - (T^G + M^G)*(1+R_{SIC}) - E]*(1-R_{CIT})]}{UCE}$ , при желательном условии $[[P*Q - (T^G + M^G)*(1+R_{SIC}) - E]*(1-R_{CIT})] \geq UCE$

Источник: составлено автором.

## Таблица Е.5 – Прогнозный отчет о движении денежных средств за год

Прогнозный отчет о движении денежных средств (ДДС) за год	Строка отчета	Значение показателя
Денежные потоки от операционной деятельности	1	1=11а-12а-12б-12в-12г-12д
поступления от оказания услуг	11а	$P*Q$
платежи физическим лицам за услуги (без НДС)	12а	$(T^G + M^G)*(1 - R_{PIT})$
платежи юридическим лицам	12б	$E$
платежи по страховым взносам	12в	$(T^G + M^G)*R_{SIC}$
платежи по НДС	12г	$(T^G + M^G)*R_{PIT}$
платежи по налогу на прибыль организаций	12д	$[P*Q - (T^G + M^G)*(1+R_{SIC}) - E]*R_{CIT}$
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	2	-
Денежные потоки от финансовой деятельности	3	-

Источник: составлено автором.

## Таблица Е.6 – Расчет чистой дисконтированной стоимости (NPV) модели ГЧП «Партнерская программа ДПО»

Расчет чистой дисконтированной стоимости (NPV) модели ГЧП «Партнерская программа ДПО»			
Год	Приведенная стоимость 1 руб. в конце периода	Денежный поток, руб.	Чистая дисконтированная стоимость, руб.
0	$1/((1 + R_D)^0)$	-SI	$-SI*1/((1 + R_D)^0)$
1	$1/((1 + R_D)^1)$	Строка 1 отчета о ДДС	$(\text{Строка 1 отчета о ДДС})*1/((1 + R_D)^1)$
2	$1/((1 + R_D)^2)$	Строка 1 отчета о ДДС	$(\text{Строка 1 отчета о ДДС})*1/((1 + R_D)^2)$
3	$1/((1 + R_D)^3)$	Строка 1 отчета о ДДС	$(\text{Строка 1 отчета о ДДС})*1/((1 + R_D)^3)$
	Итого	$-SI+(\text{Строка 1 отчета о ДДС})*3$	NPV

Источник: составлено автором.

Если  $NPV \geq 0$ , то проект является привлекательным (финансово эффективным), с точки зрения социального инвестирования.

Социальный эффект модели ГЧП «Партнерская программа ДПО» достигается, если цели и задачи ГЧП соответствуют целям и задачам программы развития государственной образовательной организации. Социальный эффект может быть замечен в долгосрочной перспективе, если организации повысят уровень социальных инвестиций в своих сотрудников с помощью механизма ГЧП в сфере рыночных услуг ДПО.

В разделе В «Сравнение с альтернативными проектами» альтернативным проектом для ГЧП может быть государственный контракт (государство – заказчик, частный сектор – исполнитель заказа), если условия реализации программ ДПО совпадают, но различаются стоимостные показатели доходов и расходов. Для этого по аналогии с Разделом Б для ГЧП производятся расчеты  $NPV$  для государственного контракта. Если чистая дисконтированная стоимость ГЧП больше чистой дисконтированной стоимости государственного контракта, то предпочтение отдается ГЧП.

## Приложение Ж

(обязательное)

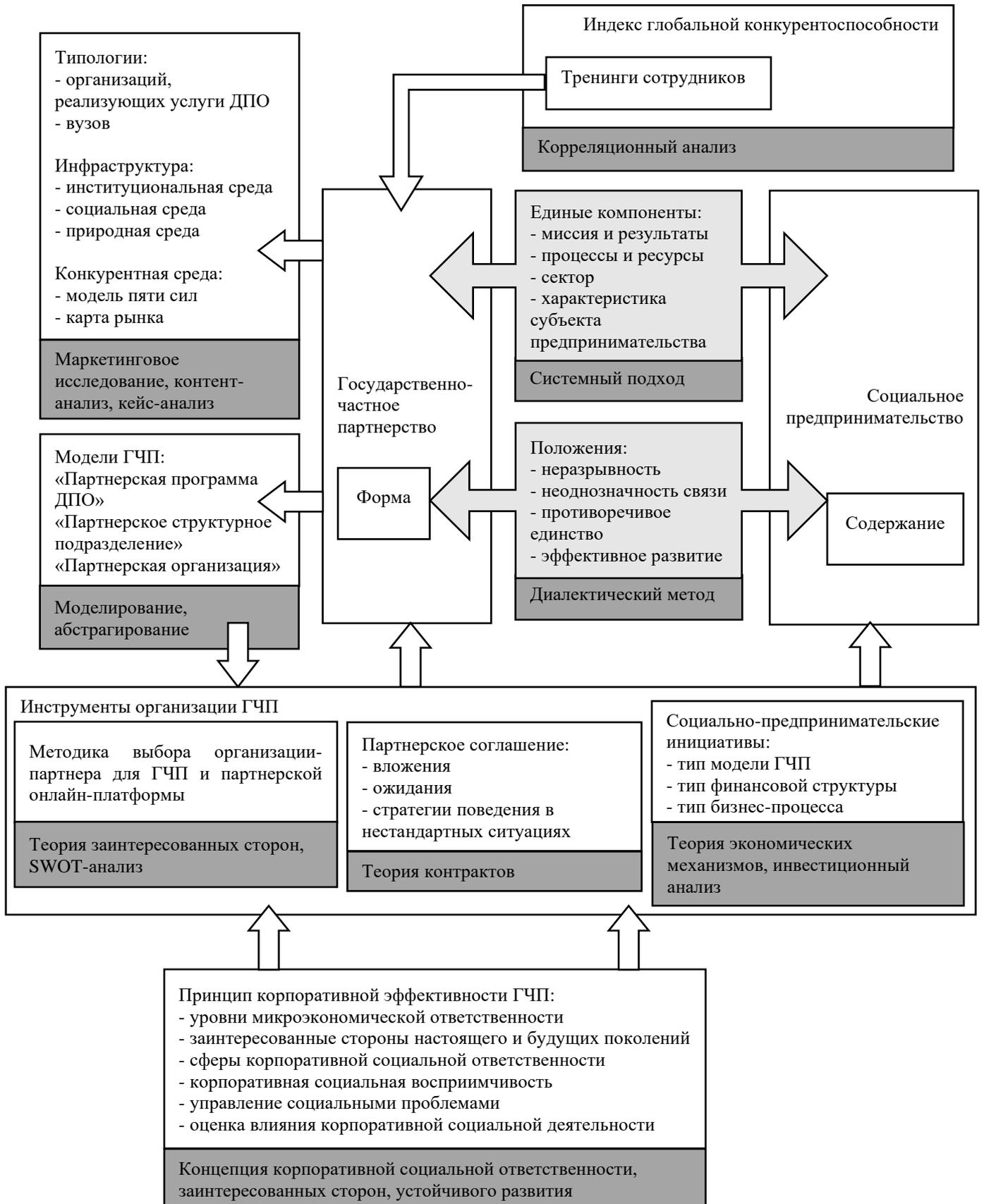


Рисунок Ж.1 – Логика научного исследования