

оригинальная статья

## Государственно-частное партнерство в российской системе образования: преимущества, проблемы и направления развития

Шор Инна Михайловна

Волгоградский государственный университет, Россия, Волгоград

<https://orcid.org/0000-0003-4154-1199>

[shorIM@volsu.ru](mailto:shorIM@volsu.ru)

Поступила 09.02.2022. Принята после рецензирования 09.03.2022. Принята в печать 28.03.2022.

**Аннотация:** Цель – исследование преимуществ, актуальных проблем и направлений развития государственно-частного партнерства (ГЧП) в российской системе образования. Методологическую основу исследования составил общенаучный метод диалектического познания экономических и финансовых явлений. Применены также методы анализа, синтеза, экспертной оценки и др. Подчеркнута важность обеспечения всеохватного, доступного и качественного образования для достижения устойчивого развития страны. При этом на основе статистических данных отмечено существенное недофинансирование российской системы образования со стороны государства и, как следствие, неудовлетворительное (неработоспособное) техническое состояние имущества образовательных организаций. Сделан вывод о необходимости применения ГЧП как способа привлечения в российскую систему образования финансовых и иных ресурсов, а также способностей и компетенций частного партнера. В подтверждение вывода выделены: преимущества ГЧП в системе образования; потребности трех основных стейкхолдеров проектов ГЧП, удовлетворяемые посредством организации в системе образования партнерства государства и бизнеса; социально-экономические эффекты реализации проектов ГЧП в системе образования. На основе выявленных финансовых, экономических, правовых, управленческих и иных проблем ГЧП в российской системе образования сформулированы практические рекомендации по их устранению: содействие на государственном (местном) уровне развитию проектного финансирования; разработка универсальных коробочных решений для типовых объектов образования; формирование легитимного инструмента изменения проектов ГЧП и др. Вышеотмеченное в совокупности с анализом современного состояния отечественного рынка ГЧП в образовании позволило сделать выводы о важности применения системного подхода к формированию и развитию практики ГЧП в российской системе образования. Практическая применимость представленных в статье материалов заключается в возможности их использования при принятии управленческих решений, связанных с развитием российской системы образования на основе ГЧП и направленных на обеспечение устойчивого развития страны.

**Ключевые слова:** ГЧП, российская система образования, устойчивое развитие, государство, бизнес, население, частный партнер, публичный партнер, проекты

**Цитирование:** Шор И. М. Государственно-частное партнерство в российской системе образования: преимущества, проблемы и направления развития. *Вестник Кемеровского государственного университета*. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2022. Т. 7. № 2. С. 153–161. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-2-153-161>

full article

## Public-Private Partnership in the Russian Education System: Advantages, Problems, and Directions of Development

Inna M. Shor

Volgograd State University, Russia, Volgograd

<https://orcid.org/0000-0003-4154-1199>

[shorIM@volsu.ru](mailto:shorIM@volsu.ru)

Received 9 Feb 2022. Accepted after peer review 9 Mar 2022. Accepted for publication 28 Mar 2022.

**Abstract:** The present article describes the advantages, current problems, and development directions of public-private partnership in the Russian education system. Sustainable development requires inclusive, affordable, and high-quality education. Statistical data demonstrated a significant state underfunding of the Russian education system and, as a result, the poor technical state of education facilities in the country. Therefore, public-private partnership can serve as a way to attract financial resources and competences of private partners to the education system. The paper focuses on such issues

as the advantages of public-private partnership in the education system, the needs of the main stakeholders of public-private partnership projects, socio-economic effects of public-private partnership, etc. Based on various financial, economic, legal, and managerial issues, the author gives practical recommendations, e.g., state assistance at the local level, universal box solutions for standard education facilities, a new legitimate tool for changing public-private partnership projects, etc. The problem needs a systematic approach. The study relied on the general scientific method of dialectical cognition of economic and financial phenomena, as well as analysis, synthesis, and expert evaluation. The systematic approach can facilitate managerial decisions in the sphere of education and public-private partnership.

**Keywords:** public-private partnership, Russian education system, sustainable development, state, business, population, private partner, public partner, projects

**Citation:** Shor I. M. Public-Private Partnership in the Russian Education System: Advantages, Problems, and Directions of Development. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2022, 7(2): 153–161. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-2-153-161>

## Введение

На современном этапе развития повышенное внимание со стороны государства и бизнеса на национальном и мировом уровнях уделяется вопросам устойчивого развития. В 2015 г. Генеральной ассамблеей ООН были разработаны цели в области устойчивого развития для достижения лучшего и устойчивого будущего для всех без исключения. В данном случае речь идет о семнадцати целях устойчивого развития, затрагивающих экономическую, экологическую, социальную и иные области. Четвертая цель связана с обеспечением всеохватного и справедливого качественного образования и поощрением обучения. Таким образом, можно говорить о ключевой роли образования в достижении устойчивого развития [1–3]. В связи с этим подчеркнем ряд важных моментов:

1. Получение образования занимает одно из центральных мест в улучшении социально-экономических условий жизни людей. При этом оно способствует предотвращению социального неравенства (в частности, гендерного), расширению человеческих возможностей жить благополучно и стабильно, а также формированию мирных обществ.

2. Специфичность образования как системообразующего института заключается в том, что, с одной стороны, оно сохраняет и воспроизводит традиционные формы и отношения, сложившиеся в стране, а с другой – активно участвует в создании инноваций, предопределяющих дальнейшие перспективы общественного развития. Кроме того, инновационная составляющая функционирования данного института дополняется социальной, связанной с его участием в формировании и развитии человеческого капитала как фактора модернизации экономики, перехода к новым технологическим укладам и обеспечения достойного ответа вызовам современного общества [4].

3. Образование с позиции традиционного подхода можно рассматривать как институт, участвующий в передаче и закреплении опыта поколений и присутствующих обществу ценностей. Вместе с тем на современном этапе развития важно делать иной акцент: образованию необходимо фокусироваться не столько на передаче и закреплении опыта и ценностей, сколько на подготовке индивида

к будущему, которое будет отличаться от прошлого. Таким образом, возрастает значимость выбора индивидом образовательной траектории, его мотивации в получении образования и проектировании своего будущего. Следовательно, можно говорить о переходе от продуктоцентризма к человекоцентризму в образовании.

В настоящее время образование выступает одним из неотъемлемых элементов национальных целей развития России до 2030 г. (в частности, цели, связанной с возможностями для самореализации и развития талантов), т.к. оно содействует устойчивому развитию нашей страны, основанному на балансе экономики, общества, природы и способствующему экономическому росту, благополучию населения и сохранению окружающей среды. Важно сделать акценты, с одной стороны, на выполнении российским государством взятых на себя обязательств по реализации прав граждан на получение общедоступного, бесплатного и качественного образования, с другой – на активизации участия бизнеса в повышении уровня образования и осуществлении вложений в формирование и развитие образовательной инфраструктуры. Соответственно, общий успех в достижении государством и бизнесом поставленных в области образования задач во многом предопределяет возможности поиска обществом наилучших решений настоящих и будущих глобальных проблем.

Проведенное исследование выявило наличие ряда работ зарубежных авторов, раскрывающих место, роль и механизм применения государственно-частного партнерства (ГЧП) в сфере образования [5; 6]. Наряду с этим зарубежные исследователи делают акценты на раскрытии особенностей ГЧП в базовом и дошкольном образовании [7–10]. В свою очередь, работы отечественных авторов посвящены общим экономическим, финансовым, правовым и иным основам, а также анализу современного состояния ГЧП в российской системе образования [11–18]. Кроме того, отечественные исследователи представляют зарубежный опыт применения ГЧП в образовании [19–21] и специфику ГЧП в зависимости от вида образования [22–25].

Не снижая значимости данных работ, отметим отсутствие специального исследования ГЧП в российской системе образования в контексте обеспечения устойчивого развития страны. Более того, потребность в проведении такого исследования возрастает в условиях современного кризиса, обусловленного пандемией коронавируса.

## Методы и материалы

Общенаучный метод диалектического познания экономических и финансовых явлений в их взаимосвязи и взаимообусловленности, позволивший оценить современное состояние и выявить проблемы и перспективы ГЧП в российской системе образования, стал основным методом исследования. Также применялись: метод анализа (способствовал определению результатов реализации проектов ГЧП в российской системе образования); метод синтеза (обеспечил объединение в единое целое тенденций изменения качественных и количественных характеристик результатов реализации проектов ГЧП в российской системе образования, выделенных и исследованных в процессе их анализа); исторический метод (позволил выявить изменения в объемах финансирования системы образования и технического состояния имущества отечественных образовательных организаций); логические методы (способствовали установлению направлений развития ГЧП в российской системе образования с учетом выявленных проблем в данной области); метод экспертной оценки (содействовал определению задач, связанных с ответственностью частных партнеров за результаты реализации проектов ГЧП в российской системе образования). При подготовке статьи использован системный подход, предполагающий исследование многоаспектных вопросов развития ГЧП в российской системе образования в их единстве с учетом прямых и обратных связей. В качестве основных результатов применения вышеотмеченных методов выступило формирование комплексного представления о ГЧП как способе обеспечения всеохватного, доступного и качественного образования в контексте устойчивого развития России.

## Результаты

Формирование и развитие потенциала российской системы образования во многом сдерживается недостатком ее финансирования за счет средств государства. К примеру, если провести по странам сравнительный анализ расходов государства на образование в процентах к ВВП, то можно сделать вывод, что, несмотря на рост данного показателя в России за 2020 г. по сравнению с 2017 г., его значение остается крайне низким, следовательно, предопределяет неудовлетворительное (неработоспособное) техническое состояние зданий отечественных образовательных организаций (рис. 1–3<sup>1</sup>).

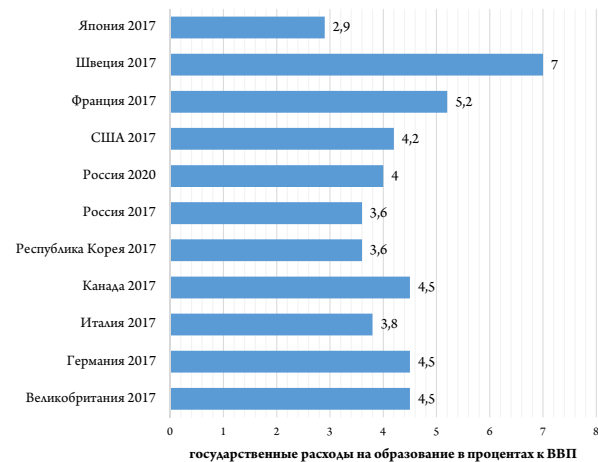


Рис. 1. Государственные расходы стран на образование, % к валовому внутреннему продукту  
Fig. 1. Public expenditures on education in gross domestic product of various countries, %

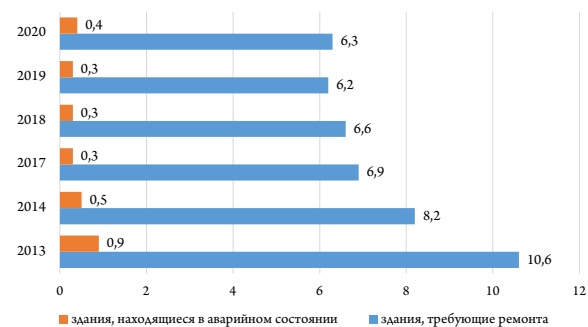


Рис. 2. Техническое состояние зданий дошкольных образовательных организаций России на конец года, % от общего числа зданий  
Fig. 2. Technical condition of buildings of preschool education organizations in Russia, % of total buildings

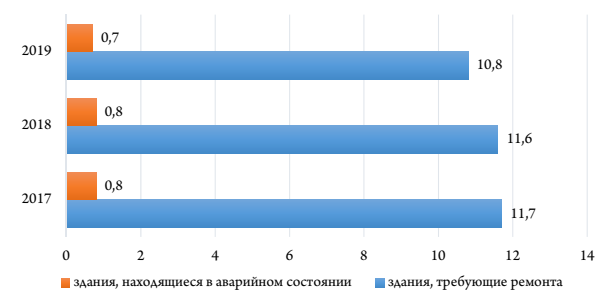


Рис. 3. Техническое состояние зданий организаций начального, основного и среднего общего образования России на конец года, % от общего числа зданий  
Fig. 3. Technical condition of primary, basic, and secondary general education facilities in Russia, % of total buildings

<sup>1</sup> Составлено по: Гохберг Л. М., Озерова О. К., Саутина Е. В., Сутырина Т. А., Шугаль Н. Б. Образование в цифрах: 2021: краткий статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, 2021. С. 31, 103–104.

Неблагоприятное состояние инфраструктуры отечественной системы образования обусловлено в целом влиянием ряда проблем, в числе которых выделим недостаточную скорость, во-первых, модернизации, что проявляется в устаревании материально-технической базы действующих объектов образования, а во-вторых, строительства новых объектов образования, что не позволяет расширить образовательное пространство за пределы конкретной образовательной организации. Это в совокупности с другими проблемами особенно актуально для российских школ. К примеру, с 2001 до 2019 г. количество сельских школ сократилось на 48 % (с 46 тыс. до 24 тыс. единиц), а городских школ – на 22 % (с 23 тыс. до 18 тыс. единиц). Следствием этого стал переход 13 % школьников на обучение во вторую или третью смены. Износ основных фондов 9146 школ составляет от 50 до 70 %, а 6082 школ – более 70 %. Соответственно, это наблюдается у более трети всех российских школ<sup>2</sup>.

Состояние образовательной инфраструктуры предопределяет место России в числе ведущих образовательных систем мира, способствует новому технологическому прорыву и завоеванию лидерства в высоко конкурентных условиях развития. Следовательно, необходим поиск эффективных инфраструктурных решений, способствующих получению одинаково доступного по всей стране качественного образования и воспитания, позволяющих расширить возможности развития человеческого капитала каждого обучающегося с учетом современных тенденций в цифровой образовательной среде. При всем этом инфраструктурные решения должны обеспечивать баланс запросов основных участников российской системы образования.

Представляется, что в условиях непокрытых потребностей отечественных образовательных организаций в государственном финансировании одним из таких решений выступает ГЧП, позволяющее привлечь в сферу образования финансовые и иные ресурсы, способности и компетенции частных партнеров. В силу этого представим общую схему реализации ГЧП в российской системе образования. Бизнес (частный партнер) участвует в создании и реконструкции объектов образования, в управлении ими за счет собственных, заемных, временно привлеченных средств, учитывая требования, которые предъявляются к организации и осуществлению образовательной деятельности в нашей стране. Государство (публичный партнер) обеспечивает за счет ежегодных платежей возврат затрат частного партнера, связанных с созданием и реконструкцией объектов образования и управлением ими. Таким образом, на долгосрочной и договорной основе частный партнер выступает организатором образовательного процесса, получая права владения и пользования объектами образования, а государство – регулятором и контролером соблюдения требований, предъявляемых к данному процессу.

Основные преимущества ГЧП в образовании с позиции инструмента управления можно представить следующим образом:

1. ГЧП – гибкий инструмент управления качеством образовательного процесса, позволяющий быстро и в полной мере учесть спрос и предложение на рынке образования, которые в настоящее время находятся под значительным влиянием цифровизации. В свою очередь, активная цифровая трансформация образовательного процесса требует значительного количества времени и ресурсов, которые в ряде случаев у образовательных организаций ограничены. Также требуется высокий уровень цифровой грамотности педагогов, позволяющий качественно построить электронное образование в текущий образовательный процесс. Данные требования могут быть успешно удовлетворены с помощью ГЧП.

2. ГЧП – полезный инструмент управления рисками государства и бизнеса, направленный на обеспечение баланса интересов, рациональности использования ресурсов и возможностей публичного и частного партнеров.

3. ГЧП – выгодный инструмент управления эффективностью образовательного процесса, предполагающий предоставление качественных образовательных услуг с меньшими затратами, чем в государственном секторе образования.

Для комплексного осмысления преимуществ ГЧП в образовании представим характеристику потребностей трех основных стейкхолдеров проектов ГЧП, удовлетворяемых посредством организации такого партнерства в образовании.

Во-первых, **население**, выступая стейкхолдером проектов ГЧП в образовании, удовлетворяет потребности, связанные с получением доступного и качественного образования (в частности, тех компетенций, которые востребованы в современном мире), реализацией индивидуальных образовательных траекторий в комфортной и безопасной образовательной среде, получением доступа к многообразию образовательных инициатив.

Во-вторых, удовлетворение потребностей **частного партнера** как стейкхолдера проектов ГЧП в образовании связано с получением дохода от осуществления проектной деятельности, расширением масштабов бизнеса, получением от государства различных преференций, снижением рисков проектной деятельности посредством сотрудничества с государством, повышением собственного имиджа.

В-третьих, **публичный партнер**, будучи стейкхолдером проектов ГЧП в образовании, удовлетворяет потребности, связанные с реализацией общественно значимых проектов в данной сфере, в том числе долго окупаемых и капиталоемких, в относительно короткие сроки и с приемлемым объемом затрат. Это влечет за собой снижение финансовой

<sup>2</sup> Армеева В., Дранишников М. Кто построит школы. Может ли бизнес победить вторые смены и ветхую инфраструктуру российского образования. *Ведомости* &. 09.12.2019. URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2019/12/09/818139-postroit-shkoli> (дата обращения: 01.02.2022).

нагрузки на бюджет за счет привлечения частных инвестиций и получение управленческих компетенций в системе образования, способствующих росту эффективности использования образовательных объектов и применению высоких стандартов управления ими. При этом высокая заинтересованность российского государства в применении ГЧП подчеркивается в нормативно-правовых актах РФ, в частности в государственной программе РФ «Развитие образования», которая, по оценкам экспертов, обеспечит создание свыше 647 тысяч современных школьных мест, что особенно важно в силу значительного прироста числа школьников в стране (с 2019 г. по 2024 г. в количестве 2,2–2,3 млн человек)<sup>3</sup>. Программа закрепляет правила субсидирования из федерального бюджета проектов ГЧП по созданию школ и предполагает передачу частным партнерам ответственности за качество создания и эксплуатации образовательных объектов<sup>4</sup>. Основу данных правил составляет механизм привлечения долгосрочного банковского кредитования, в котором важную роль играет Сбербанк. Так, в рамках первой волны государственной программы РФ «Развитие образования» Сбербанк профинансирует строительство 15 новых школ на 7 тысяч учебных мест в Республике Бурятия, Калужской, Белгородской и Самарской областях в размере 7,3 млрд руб. Это станет возможным благодаря реализации концессионных проектов с участием ООО «ПроШкола» (концессионера)<sup>5</sup>.

Руководствуясь вышесказанным, систематизируем ключевые социально-экономические эффекты реализации ГЧП в российской системе образования на макроуровне:

- обеспечение доступности и высокого качества образования, основанного на современных технологиях и лучших практиках;
- модернизация российской системы образования и ее инфраструктурной составляющей с учетом задач устойчивого развития страны;
- снижение расходов государства на создание и реконструкцию объектов образования, а также управление ими;
- повышение эффективности управления в российской системе образования;
- развитие частного рынка образовательных услуг и, как следствие, создание новых рабочих мест;
- развитие социокультурной среды регионов и муниципалитетов.

Однако современный этап развития характеризуется незначительным количеством и объемом финансирования проектов в образовании по отношению ко всему российскому рынку ГЧП. Так, в 2019 г. и 2020 г. было заключено соответственно 8 и 2 концессионных соглашения в образовании, что соответствовало 11,8 % и 3,5 % от общего количества концессионных соглашений, заключенных на российском рынке ГЧП. По объему финансирования на эти концессионные соглашения приходилось 17,8 и 3,8 млрд руб., или 5,5 % и 1,3 % от общего объема финансирования концессионных соглашений, заключенных на российском рынке ГЧП<sup>6</sup>. В свою очередь снижение количества и объема финансирования концессионных соглашений в образовании за данный период во многом обусловлено влиянием усиливавшейся пандемии коронавируса. В 2021 г. началось восстановление российского рынка ГЧП в образовании от последствий пандемии коронавируса, что во многом было обусловлено реализацией государственной поддержки образования в форме «демографической субсидии». В результате этого за 2021 г. было заключено 37 концессионных соглашений в образовании в размере 37,7 млрд руб. (из них 23,5 млрд руб. – частные инвестиции), что составляет наибольшую долю концессионных соглашений в социальной сфере (77,1 % от общего количества и 48,4 % от общего объема финансирования концессионных соглашений в социальной сфере)<sup>7</sup>.

Важно отметить, что российский рынок ГЧП в образовании находится под влиянием не только эпидемиологических, но и правовых, экономических, управленческих, социальных и других факторов, в силу чего требуется осуществление органами государственной (местной) власти постоянного и комплексного мониторинга реализации проектов ГЧП в течение их жизненного цикла. Действие данных факторов повлияло на возникновение ряда проблем, препятствующих развитию ГЧП в российской системе образования.

Во-первых, выделим такую проблему, как неразвитость проектного финансирования, играющего важную роль в реализации проектов ГЧП в образовании стоимостью до 100 млн руб. В настоящее время для реализации проектов ГЧП частные партнеры, как правило, используют собственные средства или коммерческие займы. Одной из причин этого является ограничение

<sup>3</sup> Одобрено 74 проекта строительства школ по программе государственно-частного партнерства. *Минпросвещения России*. 21.01.2022. URL: <https://edu.gov.ru/press/4623/odobreno-74-proekta-stroitelstva-shkol-po-programme-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva> (дата обращения: 02.02.2022).

<sup>4</sup> Брагинская А. Школы по ГЧП: как новые правила субсидирования повлияют на привлечение средств в объекты образования. *Росинфра*. 23.03.2021. URL: <https://rosinfra.ru/news/skoly-po-gcp-kak-novye-pravila-subsidirovaniya-povliat-na-privlechenie-sredstv-v-obekty-obrazovaniya> (дата обращения: 01.02.2022).

<sup>5</sup> Сбер профинансирует строительство 15 новых школ. 10.01.2022. URL: [https://lenta.ru/news/2022/01/10/sber\\_school/](https://lenta.ru/news/2022/01/10/sber_school/) (дата обращения: 03.02.2022).

<sup>6</sup> Жундриков А., Якунина Е., Барцева Г., Фомина М. Инвестиции в инфраструктуру: как кризис сказался на рынке концессий и ГЧП в 2020 году? *InfraOne Research*. 15.12.2020–26.01.2021. № 1. URL: [infraone\\_research\\_weekly\\_01\\_49\\_26012021.pdf](https://infraone_research_weekly_01_49_26012021.pdf) (дата обращения: 03.02.2022).

<sup>7</sup> Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2021 года. Национальный центр ГЧП. 26 с. URL: <https://rosinfra.ru/files/analytic/496/document/b6a4ea763ded19c57ed2e289642c8fb2.pdf> (дата обращения: 01.02.2022).

доступности кредитных средств в форме проектного финансирования, обусловленное сложными вопросами собственности на создаваемые объекты образования. К примеру, если в рамках проекта ГЧП осуществляется строительство школы и в процессе строительства выделяется бюджетное финансирование, то само здание имеет обременение со стороны субъекта РФ (муниципального образования). По этой причине кредитные организации имеют повышенный интерес в получении от частных партнеров гарантий выполнения кредитных обязательств по проектам ГЧП. Как правило, гарантией является соглашение с кредитной организацией, подписываемое субъектом РФ (муниципалитетом). Однако в ряде случаев субъекты РФ (муниципалитеты) не готовы выступать поручителями по проектам ГЧП. Более того, сама схема получения кредитной организацией возмещения по кредитованию таких проектов непроработана. Способом разрешения этой ситуации выступает всесторонняя экспертиза проектов ГЧП и предоставление такого пакета документов, который бы в полной мере раскрывал специфику и содержание данных проектов, не вызывая дополнительных вопросов у всех сторон, в первую очередь у кредитных организаций.

Из первой вытекает вторая проблема, связанная с отсутствием универсальных коробочных решений для типовых объектов образования, например детских садов. Если такие решения были бы допустимы на этапе сбора документов для получения банковского финансирования, то это способствовало бы быстрому принятию кредитными организациями решений в отношении типовых, относительно недорогих объектов образования, предусмотренных проектами ГЧП.

Третья проблема связана с ограниченностью общероссийских мер поддержки проектов ГЧП в системе образования. В силу этого необходима разработка таких мер на федеральном уровне и расширение масштабов запуска отраслевых механизмов поддержки ГЧП в образовании, в частности, на условиях государственного субсидирования строительства объектов образования и предоставления частным партнерам прав оказывать платные услуги в образовательных организациях. Это позволит частным партнерам обеспечить возврат вложенных в проекты ГЧП средств и, как следствие, повысить их заинтересованность в реализации данных проектов.

Четвертая проблема обусловлена отсутствием четко проработанного легитимного инструмента изменения проекта ГЧП, в частности в форме концессии. Так, в 2021 г. наблюдалось значительное удорожание стоимости строительных материалов, что негативно отразилось на проектах, прошедших проектирование, и по которым были заключены соглашения. В отличие от государственных контрактов, по которым предусмотрена возможность изменения цен в связи с удорожанием стоимости строительных материалов, для проектов ГЧП, согласно действующему российскому законодательству,

это не проработано, хотя является экономически обоснованным условием для изменения данных проектов.

Пятая проблема связана с дефицитом компетенций: уровень знаний, навыков и умений публичного и частного партнеров в области подготовки и управления проектами ГЧП в образовании в ряде случаев нельзя признать высоким и соответствующим современным требованиям.

Таким образом, для обеспечения поступательного развития ГЧП в российской системе образования необходимо реализовать комплекс мер, в числе которых:

- содействие на государственном (местном) уровне развитию проектного финансирования;
- разработка универсальных коробочных решений для типовых объектов образования;
- разработка и обеспечение эффективной реализации общероссийских мер поддержки проектов ГЧП в образовании;
- формирование легитимного инструмента изменения проекта ГЧП;
- развитие компетенций в области подготовки и управления проектами ГЧП в образовании.

Это всего лишь некоторые шаги к решению актуальных проблем функционирования рынка ГЧП в образовании. В целом требуется системный подход к формированию и развитию практики ГЧП в российской системе образования, отдельные элементы которого показаны на рис. 4.

## Заключение

На современном этапе ГЧП становится одним из эффективных инструментов развития как российской системы образования в целом, так и образовательной инфраструктуры в частности. При этом ценность ГЧП многогранна, например, она проявляется в возможности привлечения частных ресурсов и компетенций в сферу образования с целью повышения эффективности, качества и доступности образовательных услуг в условиях ограниченности финансов государства. Данный формат партнерства позволяет объединить и сбалансировать государственные и частные интересы для успешной реализации разнообразных проектов в образовании. Однако в нашей стране практика применения такого партнерства пока находится на этапе формирования. Соответственно для достижения на последующих этапах развития высоких результатов необходимо, чтобы государство, с одной стороны, внедрило в текущую деятельность органов государственной (местной) власти новые принципы клиентоцентричности, в которых основным клиентом государства станет частный инвестор. Это в свою очередь позволит за короткий период времени предложить частным инвесторам портфель качественно структурированных проектов в образовании, которые будут соответствовать требованиям, необходимым для получения федеральной поддержки. В то же время клиентоцентричность не должна препятствовать реализации человекоцентричности проектов ГЧП, т.к. устойчивость

развития страны возможна только лишь при условии нацеленности на благо людей, способствующей лучшему будущему для всех без исключения.

С другой стороны, государство должно поставить перед частными инвесторами конкретные задачи, связанные с их ответственностью за результаты реализации проектов ГЧП в образовании. Например, если частный партнер строит образовательное учреждение, то это напрямую влияет на здоровье обучаемых. В силу этого одна из таких задач может быть связана с качеством образовательной логики, созданной частным партнером в соответствии с архитектурой здания образовательного учреждения. Наряду с этим необходимо говорить о таком результате, как достижение компетенций в управлении образовательными объектами, проявляющихся, в частности, в квалификации педагогического коллектива

и уровне развития применяемых образовательных технологий. При этом установление выплат за достижение образовательных результатов сможет повысить инвестиционную привлекательность проектов ГЧП в образовании и, следовательно, активизировать процессы разработки и реализации данных проектов. Таким образом, можно будет говорить о развитии практики ГЧП в российской системе образования и формировании факторов достижения целей устойчивого развития нашей страны.

**Конфликт интересов:** Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**Conflict of interests:** The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

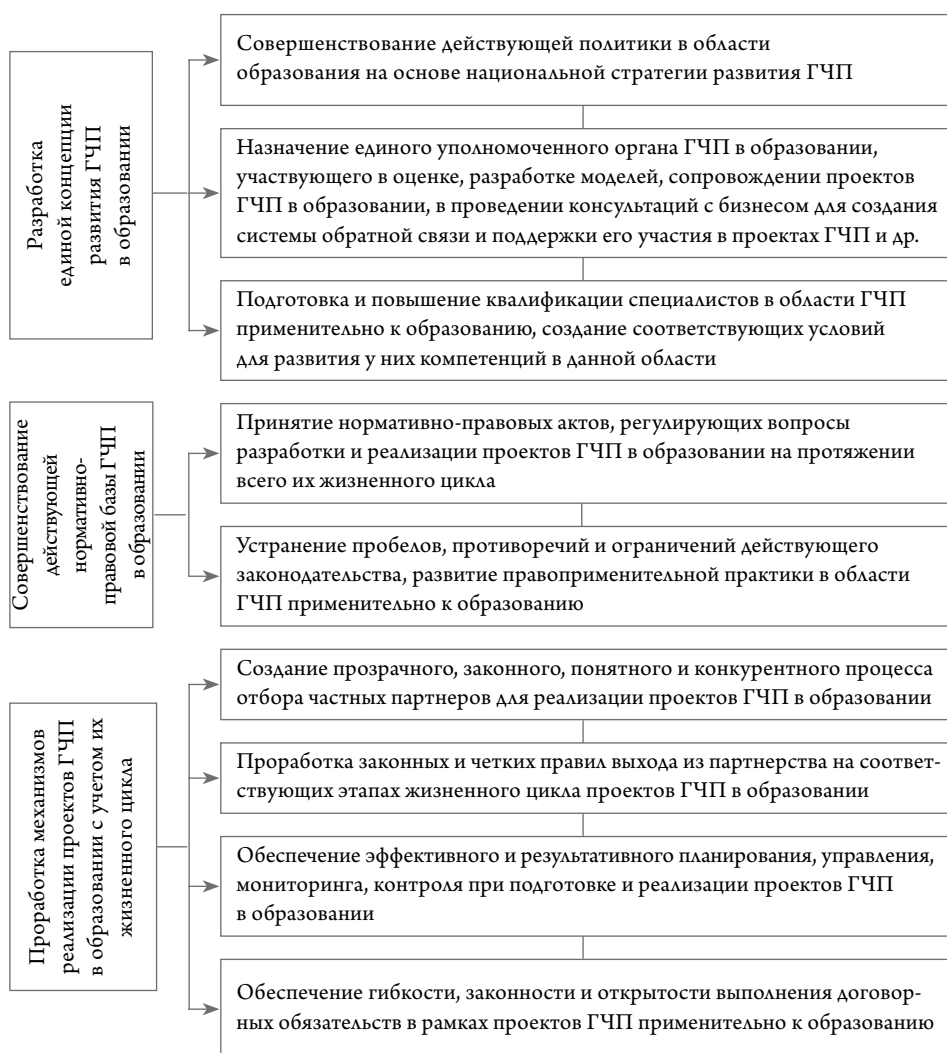


Рис. 4. Отдельные элементы системного подхода к формированию и развитию практики ГЧП в российской системе образования  
Fig. 4. Systematic approach to the public-private partnership practice in the Russian education system

**Литература / References**

1. Шрюфер Г., Вренгер К., Линдемманн И. Образование в интересах устойчивого развития: «рефлексии» как инструмент формирования компетенций. *Вопросы образования*. 2020. № 2. С. 152–174. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2020-2-152-174>  
Schrüfer G., Vrenger K., Lindemann I. "Reflectories" for the promotion of competences in education for sustainable development using the example of climate change. *Voprosy obrazovaniya*, 2020, (2): 152–174. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2020-2-152-174>
2. Грачев В. А., Ильин И. В., Урсул А. Д., Урсул Т. А., Андреев А. И. Образование для устойчивого развития в России: проблемы и перспективы. М.: Учитель; МГУ, 2017. 207 с.  
Grachev V. A., Ilin I. V., Ursul A. D., Ursul T. A., Andreev A. I. *Education for sustainable development in Russia: problems and prospects*. Moscow: Uchitel; MSU, 2017, 207. (In Russ.)
3. Ермаков Д. С., Ермаков А. С., Колесова Е. В. О применении форсайта в образовании для устойчивого развития. *Ученые записки Забайкальского государственного университета*. 2021. Т. 16. № 4. С. 55–64. <https://doi.org/10.21209/2658-7114-2021-16-4-55-64>  
Ermakov D. S., Ermakov A. S., Kolesova E. V. On the application of foresight in education for sustainable development. *Scholarly Notes of Transbaikalian State University*, 2021, 16(4): 55–64. (In Russ.) <https://doi.org/10.21209/2658-7114-2021-16-4-55-64>
4. Урсул А. Д. Цифровизация и образование для устойчивого развития: перспективы взаимосвязи в процессе эволюции. *Знание. Понимание. Умение*. 2020. № 2. С. 39–54. <https://doi.org/10.17805/zpu.2020.2.4>  
Ursul A. D. Digitalization and education for steady development: the prospects of interconnection in the evolution process. *Znanie. Poniimanie. Umenie*, 2020, (2): 39–54. (In Russ.) <https://doi.org/10.17805/zpu.2020.2.4>
5. Patrinos H. A., Barrera-Osorio F., Guaqueta J. *The role and impact of public-private partnerships in education*. Washington D.C. World Bank Publications, 2009, 116.
6. Kim J., Han M. Education financing and public-private partnership development assistance model. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, 177: 100–103. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.345>
7. LaRocque N. *Public private partnerships in basic education: an international review*. CFBT Education Trust, 2008, 60.
8. 李飞龙. 国外基础教育PPP办学模式的实践及启示. *外国教育研究*, 2010, (7): 1–5.  
Li F. Practice and Enlightenment of public-private partnership mode of basic education abroad. *Studies in Foreign Education*, 2010, (7): 1–5. (In Chin.)
9. 唐祥来, 倪琳. 国际基础教育公私伙伴关系(PPP)模式:论争与启示. *外国教育研究*, 2013, (4): 88–95.  
Tang X., Ni L. International public-private partnership for basic education model: debate and enlightenment. *Studies in Foreign Education*, 2013, (4): 88–95. (In Chin.)
10. Zhang M., Liu Y., Cheng J. International experience and reference of PPP model in inclusive preschool education. *Proceedings of the 2nd International Workshop on Education Reform and Social Sciences (ERSS 2019)*, 2019, 147–152. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.191206.030>
11. Алеев Б. Р. Государственно-частное партнерство в образовательном кластере. *Человеческий капитал и профессиональное образование*. 2018. № 2. С. 9–13.  
Aleev B. R. Public private partnership in educational cluster. *Human Capital and Professional Education*, 2018, (2): 9–13. (In Russ.)
12. Бакшеева А. Д. Взаимодействия государства, бизнеса и образовательных организаций в рамках государственно-частного партнерства. *Государственно-частное партнерство*. 2016. Т. 3. № 1. С. 63–78. <https://doi.org/10.18334/ppp.3.1.35139>  
Bakshееva A. D. Interaction of the state, business and educational institutions within public and private partnership. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo*, 2016, 3(1): 63–78. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ppp.3.1.35139>
13. Веселова Н. Ю., Ероян А. Е., Смычагин Е. О. Государственно-частное партнерство в образовательной сфере России. *Наука и мир*. 2016. № 6-2. С. 21–25.  
Veselova N. Yu., Eroyan A. E., Smychagin E. O. Public private partnership in educational sector of Russia. *Science and world*, 2016, (6-2): 21–25. (In Russ.)
14. Завьялова Е. Б. К вопросу о целесообразности ГЧП в образовании. *Государственно-частное партнерство*. 2015. Т. 2. № 4. С. 217–226. <https://doi.org/10.18334/ppp.2.4.36982>  
Zavyalova E. B. On the question of the expediency of PPP in education. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo*, 2015, 2(4): 217–226. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ppp.2.4.36982>
15. Киреева А. В., Золотарева А. Б. Правовые модели организации государственно-частного взаимодействия в сфере образования. *Юридические исследования*. 2016. № 1. С. 1–17. <https://doi.org/10.7256/2409-7136.2016.1.17562>



- Kireeva A. V., Zolotareva A. B. Legal models of state-private interaction in the educational sphere. *Legal Studies*, 2016, (1): 1–17. (In Russ.) <https://doi.org/10.7256/2409-7136.2016.1.17562>
16. Мельников М. С. Использование государственно-частного партнерства в образовании. *Российское предпринимательство*. 2017. Т. 18. № 3. С. 303–308. <https://doi.org/10.18334/rp.18.3.37296>  
Melnikov M. S. Public-private partnership in education. *Rossiiskoe predprinimatelstvo*, 2017, 18(3): 303–308. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/rp.18.3.37296>
17. Павловская С. В., Сироткина Н. Г. Государственно-частное партнерство в сфере образования. *Современный менеджмент: проблемы и перспективы*: сб. ст. по итогам XV Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 23–24 апреля 2020 г.). СПб.: СПбГЭУ, 2020. С. 367–373.  
Pavlovskaya S. V., Sirotkina N. G. Public-private partnership in the field of education. *Modern management: problems and prospects*: Proc. XV Intern. Sci.-Prac. Conf., St. Petersburg, 23–24 Apr 2020. St. Petersburg: SPbSUE, 2020, 367–373. (In Russ.)
18. Тесленко И. В., Долгих М. Н. Государственно-частное партнерство в системе образования: тренды, проблемы, перспективы. *Фундаментальные исследования*. 2016. № 2-1. С. 211–215.  
Teslenko I. V., Dolgikh M. N. Public-private partnership in the education system: trends, problems, prospects. *Fundamental research*, 2016, (2-1): 211–215. (In Russ.)
19. Глушко Ю. В., Колодина Н. В. Особенности государственно-частного партнерства в сфере образования в России и за рубежом. *Государственно-частное партнерство*. 2017. Т. 4. № 2. С. 147–153. <https://doi.org/10.18334/ppp.4.2.37834>  
Glushko Yu. V., Kolodina N. V. Characteristics of public-private partnership in education in Russia and abroad. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo*, 2017, 4(2): 147–153. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ppp.4.2.37834>
20. Ибятков Ф. М. Зарубежный опыт реализации проектов государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения и образования. *Управление*. 2019. Т. 7. № 1. С. 35–39. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2019-1-35-39>  
Ibyatov F. M. Foreign experience in the implementation of public-private partnership projects in the field of health and education. *Upravlenie / Management (Russia)*, 2019, 7(1): 35–39. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2019-1-35-39>
21. Трунова О. Д., Силин М. В. Особенности реализации государственно-частного партнерства в сфере образования в России и за рубежом. *Ars Administrandi. Искусство управления*. 2015. № 4. С. 82–96.  
Trunova O. D., Silin M. V. Implementation features of public-private partnership in education in Russia and international practice. *Ars Administrandi*, 2015, (4): 82–96. (In Russ.)
22. Зарипова И. Р., Маргилевская Е. В. Необходимость разработки экономического механизма государственно-частного партнерства в профессиональном образовании. *Креативная экономика*. 2016. Т. 10. № 3. С. 279–290. <https://doi.org/10.18334/ce.10.3.34965>  
Zaripova I. R., Margilevskaya E. V. The need for developing an economic mechanism of public-private partnership in vocational education. *Kreativnaya ekonomika*, 2016, 10(3): 279–290. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.10.3.34965>
23. Килинкарров В. В. Государственно-частное партнерство в сфере высшего образования и науки в России. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Право*. 2019. Т. 10. № 2. С. 210–225. <https://doi.org/10.21638/spbu14.2019.202>  
Kilinkarov V. V. Public-private partnership in higher education and science in Russia. *Vestnik of Saint Petersburg University. Law*, 2019, 10(2): 210–225. (In Russ.) <https://doi.org/10.21638/spbu14.2019.202>
24. Романова Т. Ф., Меликсетян С. Н. Развитие государственно-частного партнерства в сфере высшего образования. *Экономические науки*. 2018. № 162. С. 146–151.  
Romanova T. F., Meliksetyan S. N. Development of state-private partnership in the sphere of higher education. *Economic sciences*, 2018, (162): 146–151. (In Russ.)
25. Тесленко И. В. Развитие государственно-частного партнерства в Российской Федерации на примере системы среднего профессионального образования. *Вестник Поволжского государственного технологического университета. Сер.: Экономика и управление*. 2019. № 2. С. 5–17. <https://doi.org/25686/2306-2800.2019.2.5>  
Teslenko I. V. Public-private partnership development in the Russian Federation on the example of the system of secondary vocational education. *Vestnik of Volga State University of Technology. Ser.: Economics and Management*, 2019, (2): 5–17. (In Russ.) <https://doi.org/25686/2306-2800.2019.2.5>