

УДК: 338.

ДОХОЛЯН САМВЕЛ БАХШИЕВИЧ

к.псх.н., доцент, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление и правоведение» Института гуманитарных наук и управления ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет», доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг», ЧОУ ВО «Московский университет имени С.Ю. Витте»,
e-mail: sam0333@mail.ru

СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ ВУЗОМ

Аннотация. *Цель работы.* В статье рассматривается зависимость предоставления образовательных услуг в высшей школе от взаимодействия с социальными партнерами. **Метод или методология проведения работы.** Исследование базируется на основных положениях концепции заинтересованных сторон Р. Аккофа и Э. Фримена. При проведении исследования были применены методы системного анализа и анализа научной литературы. **Результаты.** Определена роль социального партнерства в повышении эффективности образовательных услуг вуза. Определены преимущества использования социального партнерства вузами. Уточнены определения понятий «социальное партнерство в образовании», «реструктуризация образования», «эффективность образования» с позиции концепции заинтересованных сторон. Выявлены различия социального партнерства в России и в западных странах. Предложены направления совершенствования деятельности вузов по активизации социального партнерства с позиций концепции заинтересованных сторон. **Область применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут быть использованы при разработке программ по повышению эффективности управления образовательной организацией. **Выводы.** Делается вывод, что для повышения эффективности образовательных услуг вузам необходимо активнее участвовать во взаимодействии со всеми участниками образовательного пространства, что позволит создать атмосферу творческого поиска, единства и сфокусированности на самых важных направлениях и обеспечить существенные результаты в образовании. **Ключевые слова:** социальное партнерство, реструктуризация образования, эффективность образования.

DOKHOLYAN SAMVEL BAKHSHIEVICH

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of "State and Municipal Management and Legal Studies" of the Institute of Humanitarian Sciences and Management SAEI of HE "Moscow City Pedagogical University", Associate Professor of "Management and Marketing", PEE of HE "Moscow University named after S.Yu. Vitte",
e-mail: sam0333@mail.ru

SOCIAL PARTNERSHIP AS AN INSTRUMENT OF INCREASING THE EFFECTIVENESS OF PROVIDING EDUCATIONAL SERVICES BY A UNIVERSITY

Abstract. *The goal of the study.* The manuscript discusses the dependence of providing educational services in a higher educational institution on interaction with social partners. **The method or methodology of completing the study.** The study is based on the main provisions of the concept of stakeholders by R.Ackoff and E.Freeman. In the course of the study we have used the methods of system analysis and analysis of scientific literature. **The results.** We have defined the role of social partnership in increasing the effectiveness of educational services of a higher educational institution. We have defined the advantages of using social partnership by higher educational establishments. We have clarified the definitions of the notions of "social part-

nership in education", "restructuring of education", "effectiveness of education" from the standpoint of the concept of stakeholders. We have found the differences of social partnership in Russia and in Western countries. We have suggested the areas of focus of improving the activity of higher educational establishments on activation of social partnership from the standpoint of the concept of stakeholders. **The area of application of the results.** The results of the study completed may be used when developing programs on improving the effectiveness of management of an educational organization. **The conclusions.** A conclusion is made that in order to improve the effectiveness of educational services, higher education institutions have to be more active participating and interacting with all the participants of educational space which will allow to create an atmosphere of creative search, unity and focus on the most important areas and ensure providing significant results in education.

Keywords: social partnership, restructuring of education, effectiveness of education

Введение. В настоящее время в обществе все чаще поднимаются вопросы реструктуризации системы образования, и обусловлено это рядом причин.

Глобальной целью образования является рост человеческого капитала как ключевого фактора развития экономики и повышения динамики производительности труда. Россия, по данным исследования аналитической группы Всемирного экономического форума, Гарвардского университета и международной консалтинговой компании Mercer Human Resource Consulting в рейтинге по Индексу человеческого капитала Россия в 2017 г. занимает 51-е место [8].

А по данным исследования экспертами Программы развития организации Объединенных Наций (ПРООН) Индекс человеческого развития (ИЧР) Россия занимает 50-е место [3].

Справедливости ради следует отметить, что на уровне правительства в лице Министерства образования ставятся грандиозные задачи изменить ситуацию в системе образования и соответствовать мировым стандартам. На развитие образования планируется с 2013 по 2020 г. потратить 42 млрд руб. [15]. Однако пока Россия в рейтинге эффективности национальных систем образования, проводимой британской международной компанией Pearson (Global Index of Cognitive Skills and Educational Attainment), занимает 34-е место, хотя в 2014 г. находилась на 13-м месте [13].

На это обращает внимание и академик Аганбегян А.Г. Он отмечает, что показатели на расходы образования в России составляют в составе ВВП около 4%. По качеству и уровню образования Россия занимает 20–30-е места, по эффективности использования образования занимает 34-е место, а вот по уровню производительности труда, эффективности использования ресурсов и по индексу инноваций занимает 50-е место [1].

По данным исследования НИУ ВШЭ, среди стран с высоким охватом населения высшим и средним профессиональным образованием у России самый низкий подушевой ВВП, а также недостаточная динамика производительности труда. Данные исследования показывают, что уровень образования недостаточно влияет на экономический рост России [2].

Методы исследования. Столь низкий показатель по уровню производительности труда можно объяснить тем, что уровень образования зачастую носит формальный характер, подготовка специалистов ориентирована не на экономическое и социальное развитие страны в условиях глобализации и высокой турбулентности внешней среды, а на потребности граждан, желающих получить высшее образование как условие безопасности и престижа. Исследования, проводимые ВЦИОМ в 2016 г., показали, что россияне рассматривают высшее образование, как социальную ценность и гарантию жизненного успеха. 81% опрошенных родителей ответили, что своим детям хотели бы дать высшее образования [2]. Таким образом, высшее образование воспринимается россиянами как важный этап достижения социальной успешности.

Данное обстоятельство, в свою очередь, влияет на выбор профессий, так как потребители чаще выбирают направления обучения, по которым легче получить высшее образование. Многие исследователи отмечают, что структура высшего и среднего профессионального образования не соответствует экономическому росту, и специалистов «реального сектора» выпускается намного меньше, чем специалистов гуманитарного профиля.

Следующим важным недостатком в системе предоставления образовательных услуг является низкий уровень взаимодействия образовательных организаций с остальными участниками

ми образовательного процесса. Слабо осуществляется взаимодействие с работодателями, не учитываются их запросы, многие образовательные программы не соответствуют ожиданиям. Исследования, проводимые НИУ ВШЭ, показали, что работодатели низко оценивают уровень профессиональной подготовки выпускников вузов [2].

Низкий уровень вовлеченности отмечается и во взаимодействии с обучаемыми в процесс обучения. Зачастую не учитываются образовательные потребности студентов, что приводит к снижению заинтересованности в получении качественных знаний, так как сами программы по своему содержанию и способу подачи информации отстают от социальной жизни. Современный потребитель требует от образования многовариантности и плюрализма, способности формировать гибкость мышления и ориентацию на осознание своих высших потребностей, быть готовым к жизненным испытаниям. Многие образовательные организации не могут, скорее по финансовым причинам, предложить многовариантность образовательных программ. На рис. 1 представлены расходы федерального бюджета по разделу «Образование». В документе говорится, что в 2018 г. из федерального бюджета по разделу образования будет израсходовано 663 млрд руб., в 2019 г. – 653 млрд руб., а в 2020 г. – 668 млрд руб.» [15].

Если расходы федерального бюджета на образование в 2017 г. были 3,7% от ВВП, то в 2018 г. они увеличатся лишь до 4%, что является недостаточной для реализации индивидуализации образования. Для полноценной реализации образовательных проектов, по мнению многих ученых, потребуется как минимум 4,8% от ВВП [2].



Рис.1. Расходы федерального бюджета по разделу «Образование»

Все эти факторы свидетельствуют об одном, что невозможно изменить ситуацию без увеличения расходов на образование и реструктуризацию самой системы образования.

Совершенно очевидно, что в условиях экономического спада финансирование образования, скорее, будет недостаточным, и в этих условиях вузам придется самим изыскивать возможности осуществления реструктуризации образовательных услуг. Под понятием «реструктуризация образования» мы будем понимать «комплексную процедуру (процесс) совершенствования деятельности образовательной организации, позволяющую ей достичь различных образовательных целей» [7]. В процессе реструктуризации основное внимание должно быть уделено процессу институционализации основных новых убеждений и ценностей в миссию, в структуру и в отношения со всеми заинтересованными участниками образовательного пространства, позволяющих добиться вузу эффективной деятельности.

Основное значение «эффективный» [лат. *effectivus*] – дающий определенный эффект, действенный. Под понятием «эффективность образовательных услуг» будем понимать результативность организации, соотношение результатов деятельности и затраченных на их достижение трудовых и материальных ресурсов. Сущность процесса увеличения эффективности организации состоит в повышении экономических результатов на каждую единицу затрат [12].

Совершенствование эффективности предоставления образовательных услуг должны быть направлены на фундаментальные изменения в пяти ключевых направлениях (рис. 2) [16].

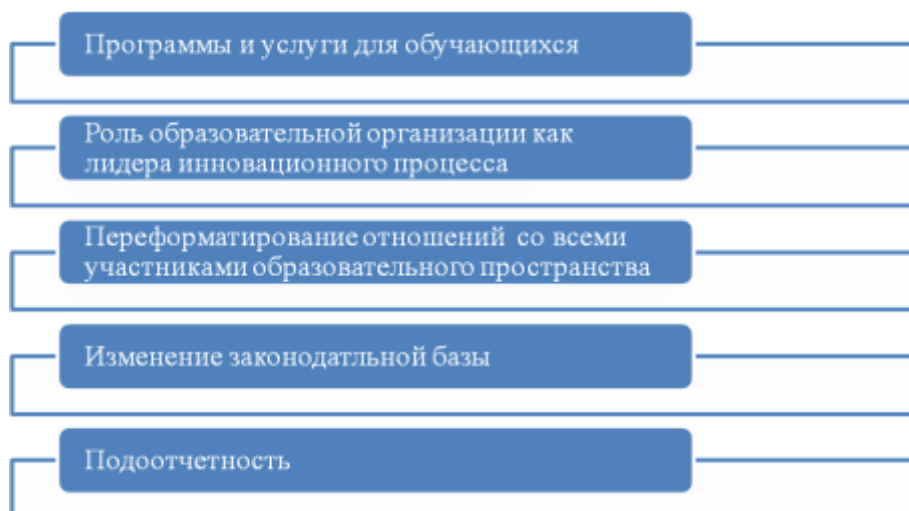


Рис. 2. Основные направления повышения эффективности образовательных услуг

Повышение эффективности услуг образовательной организации требует комплексных решений, касающихся большого количества участников. Она невозможна без четкой стратегии, согласованной с задачами не только работников образования, но и всего общества [17].

Важным условием эффективного управления образовательной организацией является открытое взаимодействие между организацией и всеми субъектами социальных и профессиональных отношений, имеющих общие совместные стратегические цели [11]. Активное участие в процессе реструктуризации образовательной организации должны принимать не только члены образовательного сообщества, но и те, кто обычно находится вне данного сообщества [4]. Для предоставления качественных образовательных услуг должны использоваться интегрированные сверху и снизу коммуникационные потоки, основанные на взаимодействии со всеми заинтересованными сторонами [6].

П. Мортимор [6], директор Педагогического института Лондонского университета, выделяет следующие «признаки эффективной образовательной организации»:

- позитивное управление;
- позитивная культура обучения;
- высокие ожидания;
- консистентные методы обучения;
- ясно определенные права и обязанности обучаемых;
- кооперация между общественностью и организацией».

Особое внимание он уделяет социальному партнерству (кооперации между общественностью и образовательной организацией) как к условию, способствующему взаимодействию и взаимопониманию, а также учету взаимных интересов.

В декларации Европейской Комиссии и министров профессионального образования европейских стран по развитию сотрудничества в области профессионального образования и обучения в Европе, принятой на заседании 29–30 ноября 2002 г. в Копенгагене, особое место отводится ключевой роли социальных партнеров в области профессионального образования [21]. В декларации отмечается, что «Социальное партнерство в образовании» – это особый тип взаимодействия образовательного учреждения с субъектами и институтами рынка труда, государственными и местными органами власти, общественными организациями, нацеленный на максимальное согласование и учет интересов всех участников этого процесса [21].

Концепция социального партнерства в образовании западных странах имеют свою долгую историю, и ее роль в повышении качества образовательных услуг отмечается многими известными учеными в области образовательного менеджмента [19]. Специалист в области компетентностного подхода в менеджменте Дж. Винтертон отмечает, что формы социального диалога по профессиональному образованию и обучению на основе консенсуса все в большей степени влияют на качество предоставления образовательных услуг и процессы принятия ре-

шений в образовании [23].

Анализ социального партнерства в Европе показывает, что диапазон вузов, участвующих в диалоге, варьируется от страны к стране, являясь результатом исторического процесса развития этих стран [20].

В некоторых странах социальные партнеры несут большую ответственность за принятие решений. Это касается Франции, Нидерландов и Испании. В этих странах решения, связанные с обучением, – это права работодателей. Компании обязаны поддерживать образование и обучение, фонды управляются совместно с социальными партнерами. Во многих странах непрерывная подготовка основывается на соглашении между организациями работодателей и профсоюзами.

В табл. 1 представлены модели социального партнерства в европейских странах.

Таблица 1

Модели социального партнерства

Страна	Модель	Роль в политике профессионального образования	Орган, координирующий взаимодействие
Германия	Либеральная	Государство	Корпоративные государственные структуры
Великобритания	Кооперативная	Работодатели	Отраслевые советы
Франция	Институциональная (утилитарная)	Государство	Министерство образования, Национальный совет по управлению профессиональным обучением
Нидерланды	Неокооперативная	Координация всех участников на основе переговоров	Национальная организация (22 совета)
Дания	Неокооперативная	Работодатели и профсоюзы	Консультативный совет
Россия	Институциональная	Государство	Министерство образования

Как отмечают многие ученые, наиболее эффективными моделями образования, основанными на социальном партнерстве, считаются такие страны, как Нидерланды, Великобритания, Дания и Финляндия [20].

Рейтинг национальных систем высшего образования как раз и свидетельствует о том, что по уровню высшего образования страны, в которых выстроена эффективная система социального партнерства, занимают ведущие позиции [11]. В табл. 2 представлен рейтинг национальных систем высшего образования за 2017 г.

Таблица 2

**Рейтинг национальных систем высшего образования за 2017 г.
(Universitas 21: Ranking of National Higher Education Systems 2017)**

Рейтинг	Страна	Индекс
1	США	100
2	Швейцария	86.9
3	Великобритания	85.5
4	Дания	83.5
5	Швеция	83.4
6	Сингапур	80.8
7	Канада	80.2
8	Нидерланды	80
9	Финляндия	79.9
33	Россия	49.9

Таким образом, анализ моделей управления образовательными организациями, функционирующих в рамках организационно-правовых форм социального партнерства, позволяет увидеть преимущества этих моделей, так как они соответствуют интересам различных заинтересованных сторон образовательного процесса и позволяют сформировать в обществе основу для взаимовыгодного сотрудничества, основанного на взаимопонимании и доверии.

В российской системе образования модель социального партнерства еще в полной мере не выстроена. Социальное партнерство пробивает себе дорогу пока еще стихийным формированием своей культуры в сфере высшего образования. Имеют место попытки сформировать взаимодействие вузов и работодателей. Созданы образовательно-промышленные группы, деятельность которых направлена на снижение противоречий между бизнесом и системой высшего и среднего профессионального образования. Все чаще и чаще говорят о государственно-частном партнерстве. В национальной доктрине образования Российской Федерации до 2025 г. также указывается на необходимость социального партнерства между всеми субъектами образовательного пространства. В доктрине отмечается, что необходимо привлекать работодателей и других заказчиков специалистов к социальному партнерству и организации профессионального образования с целью удовлетворения потребностей рынка труда [10]. Однако пока еще практика социального диалога остается в значительной своей части слабо структурированной и неинституционализированной. Отсутствует федеральный закон о социальном партнерстве. Низкий уровень мотивированности со стороны федеральных, региональных и муниципальных властей. Позиции профсоюзов существенно ослабли по защите прав трудящихся, включая и право на профессиональное обучение. И бизнес пока неохотно занимается корпоративным обучением. Российские компании тратят 2–4% своих денежных средств на профессиональное обучение своих сотрудников, производя инвестиции в целевые образовательные программы и корпоративное обучение. На Западе эти затраты от денежных средств составляют 6–8% [6].

В современных условиях в целях повышения эффективности образовательных услуг вузам необходимо более активно участвовать в формировании социального партнерства со всеми участниками образовательного пространства на основе доверия, разделяемых в обществе норм и ценностей. Вузы, ориентированные на социальное партнерство, более успешны ввиду своей нацеленности на результат и способствуют ускоренной рефлексии на изменения и снижению уровня бюрократизации при принятии решений. Социальное партнерство, основанное на взаимоуважении и доверии, способствует к новым формам управления знаниями, ориентированы на гибкость и преобразования. Но это возможно при условии способности к саморегуляции образовательной организации в рамках государственного управления. Задача же системы образования в лице государственных и муниципальных органов – создание условий для предпосылок возникновения широких общественных коалиций, способствующих повышению эффективности образовательных услуг.

Особое внимание при организации социального партнерства должно быть уделено общественным партнерам (рис. 3).



Рис 3. Внешние негосударственные партнеры

Внешние негосударственные партнеры способствуют созданию социального климата и повышению имиджа и лояльности к вузу со стороны общественности.

Выводы. В соответствии с современными социальными тенденциями для достижения эффективности образовательных услуг вузам необходимо:

1. Формировать социально активную самоорганизующуюся систему управления.
2. Создавать эффективную систему управления, способную быстро реагировать на изменения факторов внешней среды.
3. Обеспечивать реально открытую систему образования, способствующую диалогу и взаимодействию со всеми заинтересованными сторонами образовательного пространства. Социальное партнерство со всеми заинтересованными сторонами образовательного пространства позволит создать атмосферу творческого поиска, единства и сфокусированности на самых важных направлениях и обеспечить существенные результаты в образовании.
4. Организация образовательной деятельности вуза должна быть основана не на иерархии, а на сетевом подходе, в основе которой используются клиент-ориентированный подход, позволяющий достичь миссии и целей образовательной организации. Сетевой подход, основанный на горизонтальных связях, разделяется между всеми участниками образовательного пространства, создает синергетический эффект и расширяет возможности творческого взаимодействия всех участников образовательного процесса.

Литература

1. Аганбегян, А. Г. Человеческий капитал и его главная составляющая – сфера «экономики знаний» как основной источник социально-экономического роста [Электронный ресурс]. – URL : <http://stolypinsky.club/wpcontent/uploads/2017/08/CHelovecheskij-kapital-i-ego-glavnaya-sostavlyayushhaya-sferaekonomiki-znaniy-kak-osnovnoj-istochnik-sotsialno-ekonomicheskogorosta.pdf>.
2. Двенадцать решений для нового образования : доклад центра стратегических разработок и высшей школы экономики // Материалы XIX апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества 10–13 апреля 2018 г.
3. Доклад о человеческом развитии. 2016 [Электронный ресурс]. – URL : <http://hdr.undp.org/>.
4. Дохолян, С. Б. Корпоративная социальная ответственность бизнеса в России и в США [Электронный ресурс] / С.Б. Дохолян // Вестник Московского университета им С.Ю. Витте] 2014. – URL : <http://www.muiiv.ru/vestnik/eu/>, свободный. – Загл. с экрана.
5. Дохолян, С. Б. Основные направления развития корпоративной социальной ответственности бизнеса в России / С.Б. Дохолян // Региональные проблемы преобразования экономики. 2015. № 2. (52). С. 71–79.
6. Дохолян, С. Б. Управление социальным развитием организации : учеб. пособие. – М. : МГПУ, 2013.
7. Журавлева, Л. В. Эффективная образовательная среда : опыт Европы и США // Вопросы образования. 2006. №3. С. 291–299.
8. Индекс развития человеческого капитала [Электронный ресурс]. – URL : <https://nonews.co/directory/lists/countries/human-capital/>.
9. Мортимор, П. Исследование проблемы эффективности школы // Пинский А. Образование свободы и несвобода образования. – М. : Изд-во УРАО, 2001.
10. Постановление Правительства РФ от 04.10.2000 N 751 «О национальной доктрине образования в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97368/.
11. Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003.
12. Райзенберг, Б. А., Лозовский, Л. Ш., Стародубцева, Е. Б. Современный экономический словарь. – М. : Инфра-М.-2010. С. 512.
13. Рейтинг эффективности национальных систем образования : Гуманитарная энциклопедия [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2006–2016 (последняя редакция: 30.10.2016). – URL : <http://gtmarket.ru/ratings/global-index-of-cognitive-skills-and-educational-attainment/info>.
14. Рейтинг национальных систем высшего образования [Электронный ресурс]. – URL : <http://gtmarket.ru/ratings/u21-ranking-of-national-higher-education-systems/info>.
15. Федеральный закон от 05.12.2017 № 362-ФЗ «О федеральном бюджете на 2018 г. и на плановый период 2019 и 2020 гг.» [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.minfin.ru>.
16. Фуллан, М. Новое понимание реформ в образовании. – М. : Просвещение, 2006.
17. Bowie, N. New directions in corporate social responsibility // Business Horizons. 1991. Vol. 34. No. 4. P. 56–65.
18. Bowles, S. and Gintis, H. Walrasian economics in retrospect // Quarterly Journal of Economics. 2000. Vol. 115. No. 4. P. 1411–1439.
19. Branco, M. C. and Rodrigues, L. L. Corporate social responsibility and resource-based perspectives // Journal of Business Ethics. 2006. Vol. 69. No. 2. P. 111–132.
20. Branco, M. C. and Rodrigues, L. L. Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility // Electronic Journal. 2007.
21. Business Ethics and Organization Studies. Vol. 12. No. 1. P. 5–15.

22. *The European Social Dialogue: A Force for Innovation and Change* // *Communication COM*. 2002. Vol. 314/ No. 26. June, Brussels.
23. Winterton, J. *Building Social Dialogue over Training and Learning* // *European and National European Journal of Industrial Relations*. 2007. Vol. 13. No. 3. P. 281–300.

References:

1. Aganbegyan, A. G. *Human capital and its main component – the sphere of knowledge economy* as the main source of socio-economic growth [Electronic resource]. – URL : [/http://stolypinsky.club/wpcontent/uploads/2017/08/CHelovecheskij-kapital-i-ego-glavnaya-sostavlyayushhaya-sferaekonomiki-znaniy-kak-osnovnoj-istochnik-sotsialno-ekonomicheskogorosta.pdf](http://stolypinsky.club/wpcontent/uploads/2017/08/CHelovecheskij-kapital-i-ego-glavnaya-sostavlyayushhaya-sferaekonomiki-znaniy-kak-osnovnoj-istochnik-sotsialno-ekonomicheskogorosta.pdf).
2. *Twelve solutions for the new education : Report of the Center for Strategic Research. and the Higher School of Economics* // *Materials of the 19th April International Scientific Conference on the Problems of Development of the Economy and Society April 10–13, 2010*.
3. *Human Development Report 2016* [Electronic resource]. – URL : <http://hdr.undp.org/>.
4. Doholyan, S. B. *Corporate social responsibility of business in Russia and in the USA* [Electronic resource / SB. Dokholian // *Bulletin of the Moscow University named after S.Yu. Witte.*] 2014. – URL : <http://www.mui.v.ru/vestnik/eu/>, free. from the screen.
5. Doholyan, S. B. *The main directions of development of corporate social responsibility of business in Russia / S.B. Дохолян // Regional problems of economic transformation*. 2015. No. 2 (52). P. 71–79.
6. Doholian, S. B. *Management of the social development of the organization : textbook*. – M.: MGPU, 2013.
7. Zhuravleva, L. V. *Effective educational environment: the experience of Europe and the United States* // *Issues of education*. 2006. No. 3. P. 291–299.
8. *Human Capital Development Index* [Electronic resource]. – URL : <https://nonews.co/directory/lists/countries/human-capital>.
9. Mortimor, P. *Investigation of the problem of the effectiveness of the school* // Pinsky, A. *Education of freedom and the lack of freedom of education*. – M. : Publishing House URAO, 2001.
10. *Resolution of the Government of the Russian Federation of 04.10.2000 N 751 On the National Doctrine of Education in the Russian Federation* [Electronic resource]. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97368/.
11. Prigogine, A. I. *Methods of development of organizations / A.I. Prigogine*. – M. : МЦФЭР, 2003.
12. Raisenberg, A. A., Lozovsky, L. Sh., Starodubtse, E. B. *Modern economic dictionary*. – M. : Infra-M, 2010. P. 512.
13. *The rating of the effectiveness of national education systems : Humanitarian Encyclopedia* [Electronic resource] // *Center for Humanitarian Technologies, 2006–2016 (last revised: 30.10.2016)*. – URL : <http://gtmarket.ru/ratings/global-index-of-cognitive-skills-and-educational-attainment/info>.
14. *Rating of national higher education systems* [Electronic resource]. – URL : <http://gtmarket.ru/ratings/u21-ranking-of-national-higher-education-systems/info>.
15. *Federal Law of 05.12.2017 No. 362-FZ On the federal budget for 2018 and for the planning period of 2019 and 2020* [Electronic resource]. – URL : <https://www.minfin.ru>.
16. Fullan, M. *New understanding of the reforms in education*. – M. : Enlightenment, 2006.
17. Bowie, N. *New directions in corporate social responsibility* // *Business Horizons*. 1991. Vol. 34. No. 4. P. 56–65.
18. Bowles, S. and Gintis H. *Walrasian economics in retrospect* // *Quarterly Journal of Economics*. 2000. Vol. 115. No. 4. P. 1411–1439.
19. Branco, M. C. and Rodrigues, L. L. *Corporate social responsibility and resource-based perspectives* // *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 69. No. 2. P. 111–132.
20. Branco, M. C. and Rodrigues, L. L. *Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility* // *Electronic Journal of*. 2007.
21. *Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 12. No. 1. P. 5–15.
22. *The European Social Dialogue : A Force for Innovation and Change* // *Communication COM*. 2002. Vol. 314. No. 26. June, Brussels.
23. Winterton, J. *Building Social Dialogue for Training and Learning : European and National European Journal of Industrial Relations*. 2007. Vol. 13. No. 3. P. 281–300.