

УДК 332.142

---

## СТРАТЕГИИ ВУЗОВ В РАЗВИТИИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

---

**Козуб Людмила Александровна**, ст. преп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,  
Россия, 394018; e-mail: seml@mail.ru

*Цель:* обосновать и содержательно раскрыть стратегии высших учебных заведений, с которыми связывается развитие государственно-частного партнерства с участием высшей школы региона. *Обсуждение:* первая стратегия предусматривает вовлечение партнеров различной институциональной природы в деятельность организаций высшего образования как системных интеграторов (проактивная стратегия). Вторая – сопряжена – с инфильтрацией вузов в деятельность партнерских бизнес-структур (адаптивная стратегия). *Результаты:* по каждой стратегии предложен комплекс инструментов, необходимых для эффективной реализации функций государственно-частного партнерства – ресурсной, воспроизводственной, интегрирующей, инновационной, социальной.

**Ключевые слова:** высшая школа региона, вузы, государственно-частное партнерство, стратегии, ключевые проблемы развития высшей школы, ресурсная, воспроизводственная, интегрирующая, инновационная, социальная функции государственно-частного партнерства, стратегии, инструменты их реализации.

**DOI:** 10.17308/meps.2016.12/1555

### 1. Введение

Теория и методология формирования стратегий на разных уровнях управления широко рассмотрена в отечественной и зарубежной литературе.

В качестве исходного определения мы используем трактовку Г. Минцбергом взглядов исследователей школы дизайна. В соответствии с концепцией данной школы экономическая стратегия представляет собой действия, обеспечивающие соответствие между характеристиками организации и возможностями, определяющими ее позицию во внешней среде. В соответствии с этим стратегия должна быть простой, неформальной, точно определенной, процесс ее внедрения должен начинаться только после того, как она окончательно сформулирована [6].

Целесообразность использования методологии школы дизайна в качестве базы для решения поставленной нами задачи вытекает из четырех основных обстоятельств. Во-первых, до начала практических действий целесообразно разработать теоретическую концепцию стратегии, что снижает вероятность неверных действий в ходе ее реализации. Во-вторых, деятельность организации ставится в зависимость от ее позиции во внешней среде. Многообразие внешних связей вузов, институциональное разнообразие взаимодействующих с ними субъектов обуславливают необходимость тщательного анализа их интересов, целей, предпочтений. В-третьих, множественность функций организаций высшего образования обуславливает необходимость заблаговременного подбора инструментария, обеспечивающего реализацию стратегии. В-четвертых, следует также обратить внимание на то, что в концепции школы прямо не определена широта охвата сферы управления, что позволяет формулировать не только стратегию организации в целом, но и в отдельных аспектах ее деятельности, в том числе и в отношении государственно-частного партнерства.

## **2. Методология исследования и обсуждение результатов**

Для разработки стратегий вузов, призванных обеспечить развитие государственно-частного партнерства, необходимо исходить из специфичности интересов и целей субъектов каждой институциональной группы партнеров (государственные и муниципальные, частные, институты гражданского общества).

Вузы не попадают ни в одну из данных групп по всей совокупности признаков, но по функциям в рамках ГЧП могут быть отнесены к частным партнерам.

В зависимости от масштабов деятельности, материальной и финансовой обеспеченности вузов для развития государственно-частного партнерства могут быть предложены две основные стратегии:

– вовлечение партнеров различной институциональной природы в деятельность организаций высшего образования как системных интеграторов (проактивная стратегия);

– инфильтрация вузов в деятельность партнерских бизнес-структур (адаптивная стратегия).

Иные институциональные группы, в свою очередь, имеют возможность формировать собственные стратегии, в реализации которых вузы участвуют в качестве заинтересованных лиц.

В рамках обеих стратегий должны реализовываться функции государственно-частного партнерства:

1. Ресурсная функция. Реализация проектов ГЧП связана с мобилизацией ресурсов (материальных, финансовых, кадровых), в первую очередь, частного бизнеса, позволяющих обеспечить наращивание объема и повышение качества предоставляемых вузами образовательных, научных, консультационных услуг. Заметим, что эти ресурсы могут направляться как

непосредственно в высшую школу, так и в точки экономического роста региона (технопарки, кластеры), участниками которых становятся вузы.

2. Воспроизводственная функция. Реализация проектов ГЧП призвана улучшить структуру и повысить качество предоставляемых учебными заведениями образовательных, научных и консультационных услуг, обеспечить формирование системы непрерывного образования. Важный момент ее реализации – развитие экономических отношений между вузами и бизнесом на долгосрочной и взаимовыгодной основе.

3. Интегрирующая функция. Реализация проектов ГЧП позволяет объединять и концентрировать ресурсы участников на решении задач, реализующих их общие или однонаправленные социально-экономические интересы.

Важный момент в ее реализации в современных условиях – обеспечение интеграции высшей школы в региональное и национальное экономическое пространство. В отдельных проектах сфера реализации этой функции может включать мировое образовательное и научное пространство.

Необходимым становится формирование экономических и организационно-правовых отношений, опосредующих вхождение и функционирование вузов в качестве участников эффективных форм пространственной организации экономики (технопарки, кластеры).

4. Инновационная функция. Реализация проектов ГЧП сопряжена, во-первых, с развитием человеческого капитала высшей школы (преподавателей, научных работников, студентов); во-вторых, с качественным обновлением процессов предоставления вузами разного рода услуг (разработка инновационных образовательных программ по новым направлениям, ввод новых интерактивных форм обучения и др.); в-третьих, с внедрением результатов вузовских НИР в экономику, ее насыщение кадрами, компетенции которых удовлетворяют требованиям нового (шестого) технологического уклада и на этой основе – повышением уровня ее инновационности.

5. Социальная функция. Реализация проектов ГЧП призвана обеспечить расширение финансовой базы вузов и на этой основе – повышение уровня доходов сотрудников, развитие материального обеспечения и улучшение социально-бытовых условий студентов; вовлечение сотрудников и студентов вузов в процессы реализации проектов, позволяющих первыми расширить спектр направлений (задач) своей деятельности и источники дохода, вторым – наряду с материальными стимулами получить возможность более ранней апробации полученных компетенций в деятельности бизнес-структур, являющихся партнерами вузов.

В связи с содержанием указанных функций можно достаточно четко идентифицировать состав инструментов, необходимых для реализации любой из обоснованных выше стратегий.

Полагаем, что для стратегии вовлечения партнеров различной институциональной природы в деятельность организаций высшего образования

как системных интеграторов (проактивная стратегия) в качестве перспективных инструментов ГЧП могут быть востребованы:

– проекты, включающие образование нового юридического лица на основе двух и более вузов и подразделений крупных бизнес-структур (в качестве прототипа такого проекта можно рассматривать создание Университета Антверпена, объединившего два государственных и частный католический университет) [9];

– в качестве возможного варианта можно рассматривать партнерство вуза с какой-либо профильными организациями, функции которых дополняют друг друга (например – медицинского вуза и больницы);

– проекты партнерства крупного регионального исследовательского университета и небольших вузов и колледжей (в качестве примера можно рассматривать вхождения в состав крупных классических университетов медицинских и технических колледжей (Университет Кардиффа) [1].

Отметим, что выше приведены примеры объединения вузов, а не создания партнерств. В то же время длительность процессов их объединения показывает необходимость различных форм сотрудничества в подготовительном периоде. Полагаем, что ГЧП может стать одной из таких переходных форм от деятельности мелких обособленных российских вузов к их объединению с крупными.

Проект ГЧП в этом случае представляется предпочтительнее традиционного административного слияния, поскольку обеспечивает возможность вузам длительное время функционировать в качестве самостоятельных структур и объединить усилия именно на перспективных направлениях совместной деятельности.

Обобщение теоретических взглядов различных исследователей и нормативно-правовых документов позволяет предложить для реализации социальной функции в рамках проактивной стратегии:

– проекты взаимодействия университетов с региональными предприятиями в сфере трудоустройства выпускников по широкому спектру специальностей;

– привлечение предприятий для реализации различных направлений и программ развития вузов, их подключение к развитию технологических платформ и проектов государственных корпораций;

– формирование социальных сетей. Применительно к данной позиции следует отметить, что в реализации проектов ГЧП гражданское общество должно быть представлено в полном объеме – представлять интересы различных общественных и потребительских групп. Однако в настоящее время институты гражданского общества представлены в России и регионах страны не в полной мере, их деятельность во многом связана с реализацией фрагментов контрольной функции, фактически делегированной им государством. Необходима их переориентация на формулирование позитивных идей и способов их реализации. В этой связи представляется необходимым

создание широкой сетевой площадки, ориентированной на поддержку проектов ГЧП.

Для реализации институциональной функции ГЧП необходимы инструменты, способствующие повышению разнообразия контактов между участниками социально-экономического взаимодействия, относящиеся преимущественно к категории софт-менеджмента:

- консультационная деятельность в сфере производства общественных благ и проектов ГЧП;

- экспертиза с участием вузов и институтов гражданского общества административных барьеров, препятствующих развитию ГЧП в сфере производства общественных благ;

- договоры с органами власти и управления о передаче части управленческих функций, не относящихся к властным;

- законодательная инициатива, публичные требования в области ГЧП к органам государственной власти и местного самоуправления;

- публичное распространение объективной информации о планировании и реализации проектов ГЧП с участием организаций высшего образования;

- общественная экспертиза выполнения проектов ГЧП, направленная на выявление оппортунистического поведения государственных органов и органов местного самоуправления в отношении проектов ГЧП в регионе;

- общественный аудит, направленный на выявление признаков нефинансируемых мандатов региональных органов власти и местного самоуправления;

- проведение многосторонних переговоров с представителями органов власти региона, местного самоуправления, институтов гражданского общества, бизнес-структур, реализующих проекты ГЧП в сфере производства общественных благ.

Эффективное инструментальное использование ресурсной функции ГЧП является в настоящее время одной из наиболее актуальных. По поводу необходимого инструментария высказываются различные точки зрения. Так, М.С. Власова и П.В. Назаров считают, что в современных условиях целесообразно использовать источники частного сектора экономики:

- пожертвования благотворительных фондов;

- пожертвования корпораций;

- инвестиции на основе реализации заказа на подготовку кадров [4].

На наш взгляд, пожертвование как инструмент финансирования образования, в том числе и высшей школы, не имеет широких перспектив, напротив, в институциональном смысле он наносит ей ущерб, демонстрируя слабость позиций в социально-экономической системе общества. Исключения составляют фонды, прямо направленные на развитие интеллектуального потенциала студенческого контингента вуза.

Кроме того, существенное значение имеют инструменты внутреннего контроля деятельности организации, особенно в рамках проектов ГЧП.

Для реализации ресурсной функции:

- внутренний аудит использования материальных и финансовых ресурсов в контексте перспектив сотрудничества с бизнес-структурами;
- инициирование создания эндаумент-фондов, деятельность которых направлена исключительно на поддержку исключительно образовательных программ;
- инициирование создания стипендиальных фондов для поощрения студентов, добившихся особых успехов в учебной и научной деятельности;
- договоры с частными партнерами, реализующими производственную часть проектов ГЧП с учетом ответственности и рисков.

Для реализации инновационной функции:

- включение в проекты ГЧП фрагмента инновационного цикла, включающего: генерацию идей – фундаментальные и поисковые исследования – получение патентов – организацию прикладных исследований – проведение опытно-конструкторских работ – создание опытных образцов новой техники и технологии;
- передачу опытных образцов предприятиям реального сектора экономики для производства инновационной продукции.

Такое распределение инновационного цикла позволит ослабить действие негативных факторов инновационного развития вузов и предприятий – прежде всего – недостаток производственных площадок, отвечающих современным требованиям и отсутствие четкой системы финансирования инновационной деятельности на уровне регионов и бизнес-структур.

Необходимые инструменты государственного участия в проектах ГЧП – предоставление финансовой поддержки в виде грантов на разработку программ инновационного развития территорий.

Со стороны бизнес-структур перспективным инструментом является участие в создании малых инновационных предприятий и необходимой инфраструктуры для их функционирования.

Отметим, что участие высших учебных заведений в экономической деятельности, осуществляемой бизнесом, может происходить и в рамках структур, являющихся внешними для вуза. Речь идет, например, о проектах ГЧП, предусматривающих внедрение результатов научной работы вузов в производственную деятельность действующих в регионе технопарков, инновационных кластеров.

Необходимо обратить внимание на то, что использование стратегии, предполагающей развитие государственно-частного партнерства на основе доминирующей роли вузов возможно преимущественно для крупных вузов. В данном случае стратегия ориентирована на использование собственного потенциала. Формирование данной стратегии является актуальным, но в по-

следние годы в теории и практике достаточно определенно прослеживается акцент не только на собственные конкурентные преимущества организаций, но и на механизмы их взаимодействия с внешней средой, позволяющие использовать ее возможности. Результативность организаций в этом случае основывается на соответствии процесса ее функционирования требованиям внешней среды. В теории и на практике известны примеры удачного позиционирования организаций, не обладающих высоким собственным потенциалом. В то же время более сильные организации, располагающие зачастую лучшими внутренними параметрами, часто действуют недостаточно эффективно. Можно предположить, что проблема заключается в чрезмерной ориентации на использование собственных ресурсов – как бы велики они ни были, они все же ограничены в большей мере, чем возможности окружающей среды. Соответственно, сильные организации не используют широкие возможности получения поддержки из внешней среды. Более того – не исключено противодействие ей.

Относительно слабые структуры вынуждены в силу объективной нехватки ресурсов обращаться к внешней среде за поддержкой, результатом которой являются различного рода альянсы, обеспечивающие получение синергетического эффекта, который реализуется в альянсе и его отдельных подсистемах.

Выбор стратегии, ориентированной на использование потенциала внешней среды, имеет теоретические основания. Активная роль внешней среды сформулирована в рамках концепции организационной динамики. Внешняя среда рассматривается как динамичная система, состоящая из элементов, связанных с организацией в целом, друг с другом и элементами внешней среды. Это принципиально меняет представление об организации – она рассматривается как открытая система, а ее элементы приобрели самостоятельность не только с точки зрения внутреннего взаимодействия, но и внешнего.

Фактически данная точка зрения была сформулирована Р. Холлом, предложившим «конфликтную модель организации», в которой цели являются противоречивыми, а зачастую – конфликтными. Поэтому менеджмент вынужден действовать в сложных условиях целей организации в целом и ее подсистем. Разрешение данных противоречий в рамках реализации стратегий приводит к развитию организации [11]. Стратегия в этом случае, предполагающем открытость системы и самостоятельность элементов, направлена на реализацию способности к адаптации при соблюдении целостности организации, максимального использования и развития потенциала элементов.

В контексте предложенного Р. Холлом подхода представляет интерес оценка состояния организации с точки зрения ее мобильности и способности сохранять целостность элементной базы. Перед каждой подсистемой в момент изменений возникает проблема выбора своего места в совокупности систем, с которыми она взаимодействует, включая «материнскую» (вуз). В



состоянии стабильности подсистемы функционируют в нескольких системах при неизменных предпочтениях.

И.Е. Рисин, Ю.И. Трещевский справедливо отметили, что в процессе внутрисистемных изменений усиливаются или ослабляются положительные связи, обеспечивающие целостность «материнской» системы [10]. Поэтому выбор допустимых инструментов взаимодействия подсистем с внешней средой должен обеспечить улучшение качественных параметров всей элементной базы системы, межэлементных и внешних связей.

В связи с этим инструменты реализации стратегии необходимо рассматривать с точки зрения повышения конкурентоспособности организации (в данном случае – высшего образования) по отношению к иным, действующим в одних и тех же пространственных и функциональных пространствах. При указанном подходе к выбору инструментария реализации стратегий организаций системы высшей школы необходимо учитывать, прежде всего, возможности внешней среды.

В связи с вышеизложенным обратимся к возможностям инструментального обеспечения стратегии организаций высшей школы регионов в развитии государственно-частного партнерства на основе инфильтрации в бизнес-среду (адаптивной стратегии).

Положительным моментом данной стратегии являются:

- ресурсная функция усиливается в силу активного использования ресурсов внешней среды;
- инновационная функция усиливается вследствие включения в структуры, инновационный потенциал которых заранее известен;
- социальная функция усиливается в силу взаимодействия с эффективными субъектами различной институциональной природы.

В то же время при реализации данной стратегии не могут быть в полной мере реализованы следующие функции:

- воспроизводственная функция (существует опасность утраты части подсистем);
- институциональная функция (ослабевает из-за приспособления к институционально чуждым системам).

В наибольшей степени данная стратегия может быть использована относительно небольшими вузами с ослабленной материальной и финансовой базой.

Для реализации воспроизводственной функции в рамках данной стратегии необходимы:

- проекты объединения отдельных подразделений вузов (пример подобного объединения – слияние медицинских факультетов двух университетов в Берлине, позволившее избежать сокращения сотрудников, утраты учебной и научной базы).

В реализации социальной функции необходимо обратить особое вни-



мание на взаимодействие с подсистемами стратегической направленности.

Так, Л.М. Червяков, Н.А. Бычкова, Н.В. Елисеева считают эффективными инструментами взаимодействия вузов и предприятий советы главных специалистов и центры консалтинговых услуг, способствующие интеграции производственных, научных, образовательных организаций, трансферу и коммерциализации новаций, усилению конкурентных позиций региона в целом [12]. Полагаем, что акцент на взаимодействие с главными специалистами предприятий представляет интерес, поскольку они функционируют в стратегическом поле деятельности организаций. При этом необходимо исходить из необходимости включения в состав советов главных специалистов профильных факультетов и кафедр, что сделает их более профессиональными по сравнению с формальным включением представителей ректоратов.

В.В. Букреев, А.Н. Лунькин, Э.Н. Рудык предлагают широкий спектр инструментов сотрудничества между вузами и бизнесом в рамках ОЧП [2]:

- возможность реализации индивидуальных образовательных программ;
- возможность использования «гибкого» штатного расписания для реализации совместных образовательных программ.

Несомненно, имеет смысл рекомендация вышеуказанных авторов развивать программы непрерывного обучения по образцу французских фирм. Однако, следует иметь в виду, что в России не формируется соответствующий специальный фонд, предусмотренный во Франции Кодексом о труде. Поэтому данный аспект государственно-частного партнерства следует рассматривать в более широком ключе – необходимо формирование нормативной базы на уровне Федерации и регионов, устанавливающей правила разработки и реализации образовательной стратегии, обеспечивающей обязательное участие профессиональных союзов, союзов и ассоциаций предпринимателей, работодателей, советов ректоров и других институтов гражданского общества.

На уровень факультетов и кафедр необходимо вывести проекты взаимодействия вузов с региональными предприятиями в сфере трудоустройства выпускников; привлечения предприятий для реализации отдельных направлений программ развития вузов, их подключение к развитию технологических платформ и проектов государственных и частных предприятий; формирования социальных сетей.

Более существенную роль в реализации социальной функции должны играть институты гражданского общества.

Для реализации институциональной функции ГЧП необходимы инструменты, способствующие повышению разнообразия контактов между участниками социально-экономического взаимодействия.

Отчасти для реализации адаптивной стратегии можно использовать инструментарий, в основном свойственный активной стратегии:

– законодательная инициатива, публичные требования в области ГЧП к органам государственной власти и местного самоуправления;

– публичное распространение объективной информации о планировании и реализации проектов ГЧП с участием организаций высшего образования;

– общественная экспертиза выполнения проектов ГЧП, направленная на выявление оппортунистического поведения государственных органов и органов местного самоуправления в отношении проектов ГЧП в регионе;

– проведение многосторонних переговоров с представителями органов власти региона, местного самоуправления, институтов гражданского общества, бизнес-структур, реализующих проекты ГЧП в сфере производства общественных благ.

Однако необходимы дополнительные инструменты, позволяющие компенсировать слабую институциональную функцию небольших, слабо обеспеченных в материальном и финансовом планах вузы.

Ю.В. Вертакова, Н.А. Серебрякова считают главным в процессе консультационной деятельности – сформировать «взгляд со стороны». Собственно, использование информации для выработки управленческих решений можно оставить на усмотрение предприятия [3]. Мы полагаем, что для эффективной реализации институциональной функции целесообразно формировать межвузовские консультационные центры, позволяющие объединить специалистов различного профиля.

Б.Г. Преображенский и М.В. Глушкова считают эффективными сетевые формы ГЧП в научной сфере [7]. Кроме того, указанные авторы считают необходимым использовать в качестве инструментов ГЧП в научной сфере фонды, форсайт-проекты, дорожные карты. Авторы справедливо отмечают, что государство должно выполнять в проектах ГЧП в научной сфере многочисленные функции: актора, менеджера, провайдера, фасилитатора. Особое внимание уделяют авторы форсайт-проектам.

Для реализации ресурсной функции:

Принципиально возможно использование в несколько модифицированном виде инструментов, целесообразных, прежде всего, для реализации активной стратегии, в частности:

– внутренний аудит использования материальных и финансовых ресурсов в контексте перспектив сотрудничества с бизнес-структурами;

– договоры с частными партнерами о передаче научно-исследовательских разработок в качестве вклада вузов в проекты ГЧП.

Однако, как и в случае с инструментами, реализующими институциональную и социальную функции, их состав должен быть расширен.

А.С. Колосов, И.Е. Рисин, Е.Ф. Сысоева считают перспективными инструментами ГЧП: форсайт, гранты, налоговые стимулы, льготное кредитование, субсидии многоцелевого применения, бюджетное финансирование

инфраструктурных проектов, законодательство об охране интеллектуальной собственности [5]. Можно согласиться с авторами относительно перспективности данных инструментов. Однако видна и ограниченность данного инструментария – в его реализации доминирующая роль принадлежит государству – оно предоставляет ресурсную базу в полном объеме. Как исключение – гранты, которые могут выделяться бизнес-структурами. В реальной практике это имеет место, однако в весьма ограниченных объемах.

По мнению представителей Центра развития государственно-частного партнерства, к основным инструментам финансирования проектов ГЧП относятся:

- доленое финансирование;
- долговое финансирование посредством выпуска корпоративных, ипотечных и концессионных облигаций, кредиты российских и зарубежных финансовых структур;
- гранты международных финансовых институтов [8].

Предложенный инструментарий представляет безусловный интерес с точки зрения формирования ресурсной базы ГЧП, особенно для длительных, перспективных в инновационном плане проектов. Однако для массового использования в проектах ГЧП они мало перспективны, поскольку проекты большинства относительно малых вузов не могут быть достаточно масштабными, чтобы вызвать реальный интерес частных инвесторов, особенно международных финансовых институтов. Представляется, что завышенная оценка потенциала вузов препятствует их инфильтрации в бизнес-сообщество.

Вышеуказанные исследователи – В.В. Букреев, А.Н. Лунькин, Э.Н. Рудык – предлагают широкий спектр инструментов сотрудничества между вузами и бизнесом в рамках ОЧП, потенциально способных усилить ресурсную функцию стратегии [2]:

- реструктуризация кредиторской задолженности по платежам в бюджет;
- предоставление кредитов, субсидий на профессиональную подготовку кадров (как в Японии);
- гарантии и преференции в получении государственных и муниципальных заказов для бизнес-структур, участвующих в материальном и финансовом обеспечении профессиональных учебных заведений;
- формы морального стимулирования.

Отметим, высокую дифференциацию предлагаемых инструментов с точки зрения их потенциальной эффективности и сложности реализации. Первые три инструмента могут дать существенный эффект, однако в настоящее время не применимы в принципе, поскольку выходят за рамки возможностей, предоставляемых российским законодательством. Напротив, последние два инструмента имеют смысл, причем не только в ресурсном плане, но и в социальном.

Для реализации инновационной функции в рамках адаптационной стратегии частично можно использовать инструментарий проактивной стратегии: создание специализированных проектных организаций, осуществляющих инвестиционные сделки, приобретающие права собственности; обязательства по проекту. Более эффективным, чем при реализации проактивной стратегии, может быть вовлечение в них разработчиков проекта, инжиниринговых компаний.

### **3. Заключение**

Обобщение вышеизложенного позволяет сделать следующие выводы.

При обосновании стратегий организаций системы высшей школы регионов в развитии государственно-частного партнерства необходимо использовать базовые положения школы дизайна, что обусловлено следующими обстоятельствами: априорной теоретической обоснованностью; тесной зависимостью организаций и внешней среды; множественностью функций организаций высшего образования; возможностью формулирования стратегии организации в целом и отдельных аспектов ее деятельности.

Содержание стратегий организаций высшей школы регионов должно характеризоваться тремя наиболее существенными особенностями: пространственной локализацией (региональная социально-экономическая система); способом позиционирования во внешней среде; инструментами реализации в процессе взаимодействия с экономическими субъектами различной институциональной природы.

В зависимости от масштабов деятельности, материальной и финансовой обеспеченности организаций высшего образования для развития государственно-частного партнерства целесообразно использование двух основных стратегий: проактивной, базирующейся на вовлечении партнеров различной институциональной природы в деятельность организаций высшего образования (стратегия системного интегратора или проактивная стратегия); адаптивная стратегия (инфильтрация вузов в деятельность партнерских бизнес-структур).

Положительным моментом проактивной стратегии являются: воспроизводственная функция реализуется в полной мере; социальная функция усиливается в силу вовлечения во взаимодействие с вузом субъектов различной институциональной природы; институциональная функция также усиливается в силу привлечения внимания к проблемам развития высшей школы региона. Ограничения, связанные с реализацией данной стратегии, – неполная реализация ресурсной и инновационной функций.

Положительные характеристики адаптивной стратегии: усиление ресурсной, инновационной и социальной функций; ограничения – опасность утраты части подсистем в процессе реализации социальной функции; ослабление институциональной функции вследствие приспособления к институционально чуждым системам.

Общие свойства необходимого для реализации стратегий инструмен-

тария: все инструменты направлены на усиление интеграционных процессов организаций высшей регионов с разнообразными в институциональном аспекте системами; спектр применяемых инструментов включает однородные группы инструментов – прогнозирование, форсайт, ОЭЗ, гранты, фонды и т.д.

Особенности необходимого для реализации адаптивной стратегии инструментария:

Для реализации стратегий:

– по источнику ресурсов (при адаптивной стратегии – преимущественно внешние; при проактивной стратегии – преимущественно внутренние);

– по объемам собственных ресурсов (относительно небольшие объемы при реализации адаптивной стратегии);

– по функциональной направленности инструментария (выраженный акцент на реализацию ресурсной и инновационной функции при проактивной стратегии; воспроизводственной, социальной и институциональной функций – при реализации адаптивной функции);

– по уровням субъектов, использующих инструменты (преимущественно верхний уровень управления при реализации проактивной стратегии; диверсификация по уровням – при адаптивной);

– по степени разнообразия применяемых инструментов (более широкий спектр в каждом конкретном проекте ГЧП при реализации адаптивной стратегии).

### Список источников

1. Pelzek E. Legislator proposes merging tech schools and universities // *The Daily Cardinal*, 2005. Доступно: <http://www.daily-cardinal.com> (дата обращения: 15.10.16).

2. Букреев В.В., Лунькин А.Н., Рудык Э.Н. Управление учреждениями профессионального образования на основе общественно-частного партнерства (организационно-имущественный аспект) // *Имущественные отношения в Российской Федерации*, 2010, по. 1, с. 77.

3. Вертакова Ю.В., Вертакова Ю.В., Серебрякова Н.А. Оценка формирования процесса управленческого консультирования // *Известия Юго-Западного государственного университета*, 2012, по. 3 (42), с. 103-112.

4. Власова М.С., Назаров П.В. Формирование системы финансирования сферы образования в регионе на примере Северо-Западного федерального округа // *Вестник Российской академии естественных наук*, 2015, по. 19 (3), с. 118-125.

5. Колосов А.С., Рисин И.Е., Сысоева Е.Ф. Компаративный анализ зарубежной практики организации государственно-частного партнерства // *Известия Юго-Западного государственного университета*, 2012, по. 1 (40), ч. 2, с. 117-130.

6. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. *Школы стратегий*. Санкт-Петербург, Питер, 2000.

7. Преображенский Б.Г., Глушкова М.В. Генерация моделей государственно-частного партнерства для развития научного сектора экономики // *Регион: системы, экономика, управление*, 2015, по. 1 (28), с. 122-131.

8. Рекомендации по реализации проектов государственно-частного партнерства в субъектах Российской Федерации. Центр развития государственно-частного партнерства, Министерство экономического развития РФ, Москва, 2013.

9. Розова Ю.В. Тенденции развития европейских университетов в контексте интеграционных преобразований в

сфере высшего образования // *Вестник Нижегородского университета. Серия: Инновации в образовании*, 2004, вып. 1(5), с. 69-76.

10. Трещевский Ю.И., Рисин И.Е. Некоторые формы развития противоречий в социально-экономических системах // *Управление изменениями в социально-экономических системах*. Сб. статей Международной научно-практической конференции 16-17 июня 2003 года,

Воронеж, 2003, вып. 2, ч. 2, с. 84.

11. Холл Р.Х. *Организация: структуры, процессы, результаты*. Санкт-Петербург, Питер, 2001.

12. Червяков Л.М., Бычкова Н.А., Елисеева Н.В. Механизмы взаимодействия организаций и предприятий научно-производственного сектора в процессе создания наукоемкой продукции // *Известия Юго-Западного государственного университета*, 2014, no. 6 (57), с. 124-128.

---

# STRATEGIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN DEVELOPMENT STATE-PRIVATE PARTNERSHIP

---

**Kozub Ludmila Alexandrovna**, Assist. Prof.

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018;

e-mail: seml@mail.ru

*Purpose:* substantiate and informatively reveal strategies of higher education institutions, which are associated with the development of public-private partnerships with the participation of the higher school in the each region.

*Discussion:* the first strategy describes the involvement partners of different institutional nature in the activities of higher education organizations as system integrators (proactive strategy). The second strategy is related to the infiltration of higher education institutions into the activities of partner business structures (adaptive strategy). *Results:* a set of different tools was proposed. These tools are necessary for effective implementation of functions of public-private partnership

**Keywords:** higher regions school, universities, public-private partnership, strategies, main problems of higher education development, resource, reproductive, integrating, innovative, social functions of public-private partnerships, strategies, tools for implementation.

## References

1. Pelzek E. Legislator proposes merging tech schools and universities. *The Daily Cardinal*, 2005. Available at: <http://www.dailycardinal.com> (accessed: 15.10.16).
2. Bukreev V.V., Lun'kin A.N., Rudyk E.N. Upravlenie uchrezhdeniiami professional'nogo obrazovaniia na osnove obshchestvenno-chastnogo partnerstva (organizatsionno-imushchestvennyi aspekt). *Imushchestvennye otnosheniia v Rossiiskoi Federatsii*, 2010, no.1, p. 77. (In Russ.)
3. Vertakova Iu.V., Vertakova Iu.V., Serebriakova N.A. Otsenka formirovaniia protsessa upravlencheskogo konsul'tirovaniia. *Izvestiia Iugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta*, 2012, no. 3 (42), pp. 103-112. (In Russ.)
4. Vlasova M.S., Nazarov P.V. Formirovanie sistemy finansirovaniia sfery obrazovaniia v regione na primere Severo-Zapadnogo federal'nogo okruga. *Vestnik Rossiiskoi akademii estestvennykh nauk*, 2015, no. 19 (3), pp. 118-125. (In Russ.)
5. Kolosov A.S., Risin I.E., Sysoeva E.F. Komparativnyi analiz zarubezhnoi praktiki organizatsii gosudarstvenno-chastnogo partnerstva. *Izvestiia Iugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta*, 2012, no. 1 (40), vol. 2, pp. 117-130. (In Russ.)
6. Mintsberg G., Al'stred B., Lempel Dzh. *Shkoly strategii*. Saint Petersburg, Piter, 2000. (In Russ.)
7. Preobrazhenskii B.G., Glushkova M.V. Generatsiia modelei gosudarstvenno-chastnogo partnerstva dlia razvitiia nauchnogo sektora ekonomiki. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie*, 2015, no. 1 (28), pp. 122-131. (In Russ.)
8. Rekomendatsii po realizatsii proektov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sub'ektakh rossiiskoi Federatsii. Moskva, Tsentr razvitiia gosudarstvenno-chastnogo partnerstva, Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiia RF, Moscow, 2013. (In Russ.)
9. Rozova Iu.V. Tendentsii razvitiia ev-



ropeiskikh universitetov v kontekste integratsionnykh preobrazovaniia v sfere vysshego obrazovaniia. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta. Seriia: Innovatsii v obrazovanii*, 2004, vol. 1(5), pp. 69-76. (In Russ.)

10. Treshchevskii Iu.I., Risin I.E. Nekotorye formy razvitiia protivorechii v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh. *Upravlenie izmeneniiami v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh*. Sb. statei mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii 16-17

iiunia 2003 goda. Voronezh, 2003, vol. 2, part 2, pp. 84. (In Russ.)

11. Khol R.Kh. *Organizatsiia: struktury, protsessy, rezul'taty*. Saint Petersburg, Piter, 2001. (In Russ.)

12. Chervakov L.M., Bychkova N.A., Eliseeva N.V. Mekhanizmy vzaimodeistviia organizatsii i predpriatii nauchno-proizvodstvennogo sektora v protsesse sozdaniia naukoemkoi produktsii. *Izvestiia Iugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta*, 2014, no. 6 (57), pp. 124-128. (In Russ.)