
СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА С УЧАСТИЕМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ РЕГИОНА

Козуб Людмила Александровна, ст. преп.

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

Цель: содержательно раскрыть базовые характеристики государственно-частного партнерства (ГЧП) с участием высшей школы региона. *Обсуждение:* совершенствование действующего федерального законодательства, регулирующего ГЧП, обоснование новых функций (имущественной, организационной, институциональной), реализуемых в его проектах, востребованность особых экономических зон как перспективной формы ГЧП, дополнение действующей системы принципов организации ГЧП новыми (согласованности функций; множественности целей; имущественной обеспеченности; повышения уровня институционального разнообразия участников). *Результаты:* раскрыты базовые характеристики государственно-частного партнерства с участием высшей школы региона, отмечены особенности функционирования организаций высшего образования государственного и муниципального сектора, с одной стороны, и частного – с другой.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство (ГЧП), высшая школа региона, федеральное законодательство, функции ГЧП, формы и инструменты ГЧП, принципы организации ГЧП с участием вузов.

DOI: 10.17308/meps.2016.11/1556

1. Введение

Разработка и реализация эффективных проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) в системе высшей школы региона сдерживается невысокой проработанностью его концептуальных основ, не позволяющей в полной мере использовать его в качестве стратегического ресурса развития регионов в целом и высшего образования как их функциональной подсистемой.

В известной мере такое положение объяснимо длительной задержкой в формировании необходимой законодательной базы: Федеральный закон «О государственно-частном и муниципально-частном партнерстве» был принят только в 2015 г. Другая причина – нерешенность целого ряда

теоретических и прикладных вопросов перехода к партнерским отношениям государства, бизнес-структур, организаций высшего образования, институтов гражданского общества, потребителей образовательных услуг. В условиях действия внешних экономических санкций роль таких исследований еще более возрастает, поскольку они призваны обеспечить мобилизацию и эффективное использование эндогенных источников развития экономики России, субъектов РФ.

2. Методология исследования и обсуждение результатов

При формировании концепции использования ГЧП как стратегического ресурса развития высшей школы региона необходимо использовать системный подход, востребованный в настоящее время не в полной мере. Это относится и к документам практического свойства, и к научным разработкам.

В реализации системного подхода мы исходим из разработок отечественных и зарубежных авторов, работающих в области общей теории систем: Л. Берталанфи, С. Бира, У. Эшби и др. С. Бир рассматривает систему как совокупность элементов, взаимосвязанных друг с другом и образующих определенную целостность [2]. Г. Кунц и С. О'Доннел пишут о системе как целостности, образуемой элементами, расположенными упорядоченно в соответствии с некоторым планом [9]. Г.Б. Клейнер понимает под системой обособленную в пространстве и во времени часть окружающего мира, обладающую свойствами внешней целостности и внутреннего многообразия [6].

Достаточно очевидным является сходство мнений различных авторов относительно совокупности элементов и связей, образующих систему, их упорядоченности и обособления от окружающей среды.

Заметим, что элементы в этих определениях представлены безотносительно их позиции в системе. Применительно к системам вообще, как некоторой абстракции, это правомерно. Однако для социально-экономических систем важно учитывать не только наличие элементов, но и их роль в функционировании в наиболее общем виде их можно представить в качестве субъектов и объектов. Первым принадлежит активная роль, вторым – пассивная. На наш взгляд, для успешного управления системой необходимо, в первую очередь, выявить субъекты, которые определяют ее поведение в окружающей среде и формируют те самые связи, на которые указывают исследователи.

Применительно к государственно-частному партнерству субъекты определены в настоящее время не адекватно тем задачам, которые стоят перед экономикой регионов и высшей школой, как их подсистемой. Главная проблема – невозможность прямого участия государственных и муниципальных вузов в указанных партнерствах [11].

В связи с этим мы полагаем, что для активизации ГЧП в сфере образования необходим перевод организаций высшего образования в категорию субъектов партнерства в отличие от действующих норм, в которых они представлены только как «объекты образования...» [11]

Относительно двух определенных законом субъектов – государства или муниципального образования и бизнес-структур в нормативно-правовой базе страны и теоретических работах имеется практическое полное согласие – это субъекты государственно-частного партнерства.

Следует отметить, что в настоящее время существует неопределенность в отношении институтов гражданского общества. Исходя из представленной в предыдущих разделах диссертации дискуссии, вытекает, что они должны быть активными участниками ГЧП, однако, в нормативной базе они прямо не представлены.

В связи с вышеизложенным считаем, что в состав частных партнеров ГЧП необходимо включить организации высшего образования и институты гражданского общества. Это обеспечит одновременно и участие государственных органов власти и органов местного самоуправления в качестве субъектов ГЧП (как и предусмотрено действующим законодательством), так и расширение состава частных партнеров за счет субъектов, не только прямо заинтересованных в реализации проектов, но и ясно представляющих себе их цели, масштабы, объемы необходимых ресурсов.

Соответствующим образом необходимо изменить представление об объектах ГЧП. В настоящее время их состав противоречив. С одной стороны, они представлены весьма неопределенно перечнем видов деятельности, отраслей, комплексов. С другой стороны – ограничены имуществом, в отношении которого законодательством Российской Федерации не установлены принадлежность исключительно к государственной, муниципальной собственности или запрет на отчуждение в частную собственность либо нахождение в частной собственности [11].

При такой трактовке объектов ГЧП возникают два принципиальных ограничения на его использование в целях развития отношений между частным и государственным секторами экономики. Во-первых, определение, гласящее, что объектом может быть объект образования, тавтологично, несодержательно; во-вторых – широкий спектр необходимых партнерских отношений ограничивается указанием на их имущественный характер.

На практике «имущественная ориентация» ГЧП представлена только одной целью – экономией бюджетных средств государства. Полагаем, что данная цель является очевидной и для частных партнеров, что сдерживает распространение данной формы взаимодействия между государством, организациями высшего образования, бизнесом, институтами гражданского общества.

Концептуально необходимая объектная база партнерств вытекает из состава необходимых функций, к которым следует отнести наряду с созданием, реконструкцией, поддержанием в рабочем состоянии имущества организационную деятельность и совершенствование общественных институтов.

При расширении объектной базы партнерства повышается заинтересованность традиционных частных партнеров (бизнес-структур) в реализа-

ции проектов ГЧП, поскольку они получают возможность влиять на качество и организацию образовательной деятельности, не ограничиваясь финансовым и материальным вкладом в деятельность вузов, эффект от которого в кратко- и среднесрочной перспективе недостижим, а в долгосрочной – проблематичен.

В этой связи считаем, что ГЧП призвано выполнять три базовые функции в развитии высшей школы региона:

- имущественную;
- организационную;
- институциональную.

Каждой из них соответствует объект, который подлежит совершенствованию в теоретическом и практическом аспектах: имущественный комплекс, организация взаимодействия субъектов, институциональное устройство системы высшей школы.

В отношении имущественной функции необходимо отметить ограниченность форм реализующих ее форм ГЧП – аренды, лизинга, концессии. Во всех этих случаях частный инвестор не получает экономического эффекта в кратко- и среднесрочной перспективе, что делает применение указанных форм неактуальным в условиях России.

В связи с этим в качестве дополнительных форм ГЧП в сфере реализации имущественных функций следует предложить особые экономические зоны, где участникам предоставляются таможенные, налоговые преференции, предоставление земельных участков по льготным ценам. Это позволит компенсировать частным инвесторам определенную часть затрат на строительство, реконструкцию зданий, сооружений, закупку оборудования.

Применительно к организационной функции целесообразно использование формы, получившей известное распространение в зарубежной практике – административный контракт, который может предусматривать следующие действия:

- выявление общественно необходимых потребностей в сфере профессиональной подготовки, аттестации выпускников организаций высшего образования;
- разработку стратегий развития участников партнерств;
- разработка программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов;
- разработка технологии реализации образовательных программ;
- разработка рекомендаций по проведению общественно-профессиональной аккредитации организаций высшего образования;
- формирование заказа на подготовку рабочих кадров и специалистов.

Реализация данных функций не препятствует контролю государственных органов сферы образования.

В настоящее время к разновидностям административного договора можно отнести некоторые типы соглашений, контрактов, применяемых в Российской Федерации.

В частности, передача части полномочий федеральными органами исполнительной власти органам исполнительной власти субъектов РФ и, наоборот, органами исполнительной власти субъектов РФ федеральным органам. Предмет договора в данном случае – передача части полномочий. Учитывая постоянно декларируемую органами управления образованием заинтересованность в привлечении бизнеса, институтов гражданского общества к формированию нормативно-методического обеспечения деятельности вузов, следует признать принципиальную возможность передачи полномочий по мониторингу деятельности вузов, разработке образовательных программ (по крайней мере – их части) партнерствам. Разработка условий и порядок передачи части полномочий, их материальной, финансовой и организационной составляющих должна осуществляться применительно к каждому конкретному проекту.

В настоящее время практикуются также соглашения между органами государственной власти и хозяйствующими субъектами о проведении совместных мероприятий, обеспечивающих решение хозяйственных, социальных, культурных задач. Такие соглашения касаются работы транспорта на территории муниципальных образований, проведения фестивалей, ярмарок, дней культуры и т.п.

Фактически реализуются также соглашения договорного типа между государственными органами и органами местного самоуправления, не противоречащие принципам местного самоуправления и нормативно-правовой базе РФ в целом.

Особую разновидность контрактов представляют собой государственные контракты. Государственный контракт — своеобразная форма реализации государственных заказов, применяемых в различных отраслях и сферах. Государственные контракты как правовые формы реализации государственных заказов имеют ту особенность, что сочетают в себе элементы административно-правового и гражданско-правового договоров.

Главные особенности такого контракта в том, что это государственный контракт, как он определен в законодательстве, заключается в интересах государства. При этом одной из его сторон является уполномоченный орган в лице предприятия, учреждения. Иначе говоря, стороной контракта могут быть (и фактически являются в настоящее время) учреждения высшего образования. Существенно, что такие контракты не преследуют только коммерческие цели. Важно, что государственный заказчик является не только получателем товаров, услуг, но и обязанной стороной, что существенно для потенциального частного партнера.

Наряду с корректировкой субъектно-объектной базы, определением функций необходимо обратиться к принципам ГЧП применительно к взаимодействию субъектов партнерств в сфере высшего образования региона.

Действующим законодательством определены следующие принципы:

- открытость и доступность информации о государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве за исключением сведений, составляющих государственную и/или иную охраняемую законом тайну;
- обеспечение конкуренции;
- отсутствие дискриминации, равноправие сторон соглашения и равенство их перед законом;
- добросовестное исполнение сторонами соглашения обязательств по соглашению;
- справедливое распределение рисков и обязательств между сторонами соглашения;
- свобода заключения соглашения [11].

Обратим внимание на недостаточную проработку заявленных принципов. Фактически значимыми для практической деятельности являются принципы 1 и 2. При этом обеспечение конкуренции не конкретизировано в плане указания на ее субъектов – кто с кем и по поводу чего должен конкурировать в рамках ГЧП, не определено.

В декларировании принципа 3 нет необходимости, так как права сторон указываются в договоре или ином документе; равенство перед законом вытекает из сути законодательства. Добросовестное исполнение обязательств (п. 4) вытекает из характера договорных отношений, причем в них конкретно определяется, в чем должна проявляться добросовестность, и какие санкции следуют за недобросовестным исполнением обязанностей каждой из сторон. Распределение рисков и обязательств базируется не на справедливости, которая носит абстрактный характер, а на пунктах договора. Свобода заключения соглашения вытекает из характера договорных отношений.

Существенными с точки зрения формирования концепции государственно-частного партнерства как стратегического ресурса развития системы высшей школы региона является теоретическое обоснование принципов. Прежде всего отметим, что принципы не существуют сами по себе, а вытекают из характера субъектно-объектных отношений и соответствующих им функций. В связи с этим вполне обоснованный с экономической и управленческой точек зрения принцип открытости информации о его деятельности необходимо дополнить иными принципами.

Прежде всего, необходимо обратить внимание на то, что действия субъектов государственно-частного партнерства в настоящее время слабо согласованы. Обратимся в этой связи к мнениям отечественных и зарубежных исследователей.

З.Г. Зайнашева, З.Э. Сабирова отмечают, что в большинстве случаев необходима ориентация на достижение социальных результатов в процессе реализации проектов. Указанные авторы считают ГЧП институтом, при-

званным объединить проектную деятельность в регионах в единый процесс ее инициирования, организации и реализации, который в настоящее время нуждается в большей сбалансированности по целям, задачам, применяемым инструментам [5]. Собственно говоря, речь идет о низкой согласованности действий субъектов (партнеров).

Необходимо обратить внимание на то, что слабая согласованность действий субъектов ГЧП проявляется на различных уровнях. Поэтому ряд исследователей относится весьма скептически к взаимодействию государства (в лице органов власти и управления) и вузов. Так, Д. Пург отмечает, что постоянной проблемой университетов является необходимость поддержания равновесия между требованиями министерства образования как основного источника финансирования и необходимостью внедрения жизнеспособного менеджмента и лидерства. Поэтому деятельность университета наиболее эффективна, когда государство не играет большой роли, а в вузе создаются условия для формирования корпоративной культуры, ориентированной на решение конкретных задач [10].

Разделяя в целом мнение указанного автора относительно противоречий в системе взаимодействия организаций высшего образования и органов управления, отметим, что необходимо исходить из объективной необходимости взаимодействия вузов и государства, а ГЧП как раз призвано обеспечить согласованность действий партнеров в процессе достижения целей каждого из них. Кроме того, в составе субъектов партнерства, как мы показали выше, объективно необходимо присутствие представителей бизнес-структур и гражданского общества. В этом случае может в значительной мере ослабнуть административная вертикаль, что, с одной стороны, будет способствовать развитию обратной связи между вузами и органами управления, с другой – осложнит взаимодействие партнеров, выполняющих различные функции. В связи с этим важным принципом ГЧП является согласованность функций в процессе разработки и реализации проектов.

В.В. Букреев, А.Н. Лункин, Э.Н. Рудык считают, что общественно-частное партнерство в сфере образования должно быть направлено на удовлетворение интересов общества, государства и бизнеса в подготовке работников современного типа [3]. Полагаем, что авторы справедливо указывают на «кадровый голод» и необходимость экономного расходования средств как главные проблемы бизнес-структур, побуждающих их осуществлять подготовку кадров собственными силами (в рамках корпоративных университетов и др.). Обе проблемы, на наш взгляд, обусловлены низким уровнем организации взаимодействия между тремя главными факторами ГЧП – бизнесом, государством, организациями высшего образования.

В качестве препятствий взаимодействию государства и вузов указанные авторы выделили:

– декларативный характер установки на приоритетное развитие профессионального образования;

– неудовлетворенность бизнеса качеством подготовки выпускников профессиональных учебных заведений; авторы отмечают, что до 83 % выпускников колледжей считают недостаточным владение практическими профессиональными знаниями, заметим, что данная точка зрения не является безусловно принятой в России.

Указанные авторы отмечают, что известные преимущества бизнес-структурам дает участие в негосударственных финансовых фондах (эндаументах), поскольку взносы в них включаются в себестоимость продукции. Однако анализ фактического состояния эндаументов показывает, что их объем невелик и не позволяет решать задачи, связанные с повышением практической направленности учебного процесса в вузах.

Выше мы отмечали, что государственные учреждения не могут быть сторонами ГЧП, поэтому для расширения спектра деятельности такого партнерства необходимо совершенствование нормативно-правовой базы. Обратим внимание также на высокий технико-технологический уровень участников потенциального партнерства – в нем участвуют, с одной стороны – один из ведущих технических вузов страны, с другой – корпорация, имеющая мировую известность. Вряд ли данный стратегический альянс может являться образцом для массового воспроизведения в регионах страны. Тем не менее обзор представленных выше точек зрения позволяет утверждать, что существует множество взаимосвязанных, но все же различных целей, которые стремятся достичь участники взаимодействия, образующие «большой треугольник» – государство, бизнес, учреждения высшего образования. Выше мы показали, что, помимо них, участниками ГЧП должны быть институты гражданского общества.

Я.И. Кузьминов отмечает, что вузы развивающихся стран (к которым, судя по контексту работы, автор относит и Россию) ориентируются на экономическую составляющую своей деятельности, что автор считает опасным явлением [8].

Таким образом, вместо ориентации на прирост имущества вузов и экономии бюджетных средств необходимо использование принципа: многообразие целей государственно-частного, а в идеале – общественно-частного партнерства.

В то же время нельзя отрицать, что одной из наиболее серьезных проблем в развитии системы высшего образования в современной России является недостаток финансирования. Я.И. Кузьминов скептически относится к перспективам взаимодействия университетов с бизнесом в плане привлечения финансовых ресурсов, поскольку последний не заинтересован в долгосрочных инвестициях (проще и дешевле привлечь готовых специалистов). В настоящее время только 1% средств вузов предоставлен им коммерческими организациями. «Вошедшая» в университет корпорация будет делать из него ПТУ. Перспективность прикладных лабораторий автор связывает с возможностью улавливать побочные продукты фундаменталь-

ных исследований (идеи, прототехнологии, модели и т.п.) [8]. Проблема – в низком уровне государственного финансирования фундаментальных и поисковых исследований.

Я.И. Кузьминов также отмечает, что частное финансирование инновационных парков университетов – паллиатив, связанный именно с недостатком финансирования фундаментальных работ. В итоге проведенного анализа экономической ситуации в вузах Я.И. Кузьминов делает вывод, что предмет стратегического управления в вузах отсутствует – слишком малы их ресурсы [8].

Полагаем, что малый уровень ресурсов не может являться основанием для отказа от стратегического управления, напротив, поиск эффективных стратегий актуализирует необходимость соблюдения принципа имущественной обеспеченности.

Проблема заключается в настоящее время не только в недостатке необходимых финансовых и материальных ресурсов, но и в организации их эффективного использования.

Для решения этой проблемы В.А. Кокшаров считает перспективным создание стратегических единиц (САЕ) – укрупненных инновационных научно-образовательных структур, которые призваны стать драйверами развития вуза в целом. Необходимость их создания обусловлена невозможностью развивать одинаково интенсивно крупный вуз в целом [7]. В качестве стратегической цели УрГУ автор указал прорыв на международные рынки, с особым вниманием к странам БРИКС.

А. Ашер считает, что главным аспектом высшего образования, позволяющим решить проблему повышения качества образования, является интенсивность исследований [1]. Для разработки стратегий можно, по мнению указанного автора, использовать рейтинги. В то же время он наиболее целесообразен в области научных исследований, в остальных сферах деятельности возможности использования рейтингов для формирования стратегий проблематичны. Важным с точки зрения формирования стратегий университетов является то, что рейтинги – индикаторы прошлого, а не будущего.

3. Заключение

Как видим, исследователи фиксируют внимание на способах решения проблем в условиях ограниченности материальных и финансовых ресурсов, что можно рассматривать как основание для формулирования одного из базовых принципов ГЧП в системе высшей школы региона – выбор стратегии развития вуза, ориентированной на использование научного потенциала вуза и ее организационную обеспеченность.

Существенным для функционирования ГЧП в высшей школе региона является отмеченная нами необходимость расширения состава его участников. Действительно, каждый из потенциальных участников ГЧП располагает собственными компетенциями, навыками управления, технико-технологическими ресурсами.

Так, Э.В. Галажинский справедливо отмечает, что в корпоративном секторе найдены продуктивные решения в сфере управления человеческими ресурсами, которые необходимо внедрять в практическую деятельность вузов [4].

Заметим, что продуктивные решения управления ресурсами, причем не только человеческими, но иными, фактически применяются самыми разными в институциональном аспекте подсистемами регионов. Даже в рамках одной функциональной подсистемы региона проявляются институциональные особенности – в настоящей работе нами отмечены особенности функционирования организаций высшего образования государственного и муниципального сектора, с одной стороны, и частного – с другой. Их методы управления вполне могут быть адаптированы к совместному использованию в рамках ГЧП, что диктует необходимость использования принципа повышения институционального разнообразия участников партнерства.

Необходимое повышение разнообразия институционального состава участников предполагает оценку степени заинтересованности каждого из них в реализации проектов ГЧП. Действительно, перспективы любых социально-экономических новаций в значительной степени зависят от позиций основных институциональных групп регионов. Поэтому разработку и реализацию программ ГЧП в регионах целесообразно осуществлять на основе интересов и ожиданий различных институциональных групп. Специфика институциональной принадлежности обуславливает экономическое поведение индивидов как личностей и представителей определенных институциональных групп.

Список источников

1. Ашер А. Как будет меняться управление университетами // *Университетское управление: практика и анализ*, 2015, no. 6 (103), с. 4-7.
2. Бир С. *Кибернетика и управление производством*. Москва, Государственное издательство физико-математической литературы, 1963.
3. Букреев В.В., Луныкин А.Н., Рудык Э.Н. Управление учреждениями профессионального образования на основе общественно-частного партнерства (организационно-имущественный аспект) // *Имущественные отношения в Российской Федерации*, 2010, no. 1, с. 73-87.
4. Галажинский Э.В. Как будет меняться управление университетами // *Университетское управление: практика и анализ*, 2016, no. 1 (101), с. 6-7.
5. Зайнашева З.Г., Сабирова З.Э. Основные формы реализации государственно-частного партнерства в социальной сфере // *Вестник УГАЭС. Наука. Образование. Экономика. Серия: Экономика*, 2013, no. 3 (5), с. 88-92.
6. Клейнер Г.Б. Системный ресурс экономики // *Вопросы экономики*, 2011, no. 1, с. 89-100.
7. Кокшаров В.А. Как будет меняться управление университетами // *Университетское управление: практика и анализ*, 2016, no. 2 (102), с. 9-13.
8. Кузьминов Я.И. Как будет меняться управление университетами // *Университетское управление: практика и анализ*, 2016, no. 2 (102), с. 5-8.
9. Кунц Г., О’Доннел С. *Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций*. Москва, Прогресс, 1981, т. 1.
10. Пург Д. Как будет меняться управление университетами // *Университетское управление: практика и анализ*, 2015, no. 1 (95), с. 4-6.

11. Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Ст. 5, п. 2. Доступно: <http://economy.gov.ru> (дата обращения: 12.12.16).

BASIC CHARACTERISTICS OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP WITH THE PARTICIPATION OF THE REGION'S HIGH SCHOOL

Kozub Ludmila Aleksandrovna, Assist. Prof.

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

e-mail: seml@mail.ru

Purpose: substantive interpretation of the basic characteristics of the public-private partnership (PPP) with the participation of the region's highest school.

Discussion: improvement of existing PPP federal legislation, justification of new functions (property, organizational, institutional) implemented in its projects, the demand for special economic zones as a promising form of PPPs, complementing the current system of PPP principles with new ones (consistency of functions, plurality of goals, property security, increasing the level of institutional diversity of participants). *Results:* we revealed the basic characteristics of public-private partnership with participation of the higher school of the region, identified the features of functioning of organizations of higher education of the state and municipal sector on the one hand, and private with another.

Keywords: public-private partnership (PPP), region high school, federal legislation, PPP functions, PPP frameworks and instruments.

References

1. Asher A. Kak budet meniat'sia upravlenie universitetami. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2015, no. 6 (103), pp. 4-7. (In Russ.)
2. Bir S. *Kibernetika i upravlenie proizvodstvom*. Moscow, Gosudarstvennoe izdatel'stvo fiziko-matematicheskoi literatury, 1963. (In Russ.)
3. 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, pp. 73-87. (In Russ.)
4. Galazhinski E.V. Kak budet meniat'sia upravlenie universitetami. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2016, no. 1 (101), pp. 6-7. (In Russ.)
5. Zainasheva Z.G., Sabirova Z.E. Osnovnye formy realizatsii gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sotsial'noi sfere. *Vestnik UGAES. Nauka. Obrazovanie. Ekonomika. Seriya: Ekonomika*, 2013, no. 3 (5), pp. 88-92. (In Russ.)
6. Kleiner G.B. Sistemnyi resurs ekonomiki. *Voprosy ekonomiki*, 2011, no. 1, pp. 89-100. (In Russ.)
7. Koksharov V.A. Kak budet meniat'sia upravlenie universitetami. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2016, no. 2 (102), pp. 9-13. (In Russ.)
8. Kuz'minov Ia.I. Kak budet meniat'sia upravlenie universitetami. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2016, no. 2 (102), pp. 5-8. (In Russ.)
9. Kunts G., O'Donnel S. *Upravlenie: sistemnyi i situatsionnyi analiz upravlencheskikh funktsii*. Moscow, Progress, 1981, vol. 1. (In Russ.)
10. Purg D. Kak budet meniat'sia upravlenie universitetami. *Universitetskoe*

upravlenie: praktika i analiz, 2015, no. 1 (95), pp. 4-6. (In Russ.)

11. RF Federal Law «On Public-Private

Partnership, Municipal-Private Partnership in Russian Federation» of July 13, 2015 № 224-FZ. (In Russ.)