УДК 332.1(470):338.24

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВУЗОВ И БИЗНЕС-СТРУКТУР РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ ОБОСТРЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫХ РИСКОВ

Е. М. Исаева, Г. Б. Степыгина

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 19 января 2016 г.

Аннотация: *в статье показано, что современная макроэкономическая ситуация в стране актуализировала проблему операционных рисков, сформировавшихся в системе высшей школы и бизнеса в течение почти четверти века. Обосновано, что сложность ситуации заключается в существенных различиях институциональных подсистем страны и регионов. Применяемые в настоящее время инструменты взаимодействия вузов и бизнес-структур являются малодейственными, поскольку ориентируют его участников на решение текущих задач, преимущественно формального плана. В качестве перспективных инструментов активизации взаимодействия предложено: «мягкое» укрупнение вузов; создание общего организационного пространства; развитие методической и информационной базы государственно-частного партнерства в связи с вступлением в силу регламентирующего его федерального закона.*

Ключевые слова: *высшая школа, бизнес, регион.*

Abstract: *in article it is shown that the modern macroeconomic situation in the country staticized a problem of the operational risks created in system of the higher school and business during nearly a quarter of the century. It is proved that complexity of a situation consists in essential distinctions of institutional subsystems of the country and regions. The instruments of interaction of higher education institutions and business structures used now a little effective as focus its participants on the solution of the current tasks, mainly formal plan. As perspective instruments of activization of interaction it is offered: «soft» integration of higher education institutions; creation of the general organizational space; development of methodical and information base of public-private partnership in connection with coming into effect of the federal law regulating it.*

Key words: *the higher school, business, region.*

Проблема эффективного взаимодействия вузов с бизнес-структурами регионов страны является в настоящее время одной из наиболее актуальных. На протяжении четверти века развитие реального сектора экономики и высшей школы происходило в режиме достижения собственных текущих целей данных подсистем регионов и страны в целом. Различные аспекты функционирования высшей школы в регионах России исследовались рядом авторов, в том числе и представителями воронежской экономической школы [1–6], нами отмечались особенности развития данных секторов в субъектах Российской Федерации [6], анализировались системные риски, свойственные социально-экономическим системам [7] .

Исходя из нашей классификации, развитие данных подсистем происходило при игнорировании операционных рисков, угрожающих прямыми и косвенными потерями вследствие неэффективных бизнес-процессов, процедур внутреннего контроля, технологических отклонений, внешнего воздействия. Ранее мы отмечали, что это наиболее специфичный вид риска. Стандартных параметров оценки и рейтингов он не имеет. В силу этого информация о нем фрагментарна и не отличается точностью, их не всегда можно разделить на четкие категории, потери зачастую возникают в результате сложного сочетания событий, что затрудняет прогнозирование и моделирование рисковых ситуаций [7].

Доминирующую роль в возникновении операционного риска играет внутренняя неопределенность процесса функционирования организации, которая связана с невозможностью точного прогнозирования поведения человека в процессе работы (человеческая неопределенность), со сложностью применяемой технологии, уровнем надежности оборудования, темпами технического перевооружения производства и т.п. (техническая неопределенность), стремлением людей образовывать

© Исаева Е. М., Степыгина Г. Б., 2016

социальные связи и группы, вести себя в соответствии с принятыми взаимными обязательствами, ролями, традициями (институциональная неопределенность) [7].

В связи с этим необходимо отметить, что развитие операционных рисков в высшей школе и в бизнесе происходило по различным траекториям.

Тенденции развития операционных рисков в высшей школе, инструменты их нивелирования

Общей идеей данной статьи, декларирование которой не претендует на принципиальную новизну, является необходимость усиления взаимодействия между высшей школой и предприятиями реального сектора экономики. Это положение уже стало аксиоматическим, однако, реального, существенного для обеих институциональных подсистем общества движения в этом направлении не наблюдается. Скорее имеют место декларативные, в ряде случаев – фактические, но фрагментарные попытки развивать взаимодействие в наиболее простых формах, не требующих значительных материальных, финансовых, организационных затрат.

Для этого есть определенные основания историко-генетического содержания. В 90-х годах прошлого века разрушение единого институционального пространства страны привело к необходимости формирования собственных форм выживания систем, которые в известной степени позволили решить текущие проблемы, но одновременно сформировали систему рисков, которую мы рассматриваем как операционную. Данные риски имели различные формы проявления и привели к принципиально разным результатам для реального сектора экономики и вышей школы. Первые подверглись радикальным институциональным и экономическим изменениям, вторые сохранились в весьма усеченном виде с точки зрения финансирования, материального и кадрового обеспечения, но структура в институциональном и, соответственно, управленческом аспекте осталась преимущественно прежней. Появление негосударственных вузов явилось, скорее, новым ответвлением бизнеса, распространившимся на сферу высшего образования, чем направлением его собственного развития. Об этом, в частности, свидетельствует структура направлений и специальностей, освоенных негосударственным сектором высшего образования, в основном экономического, управленческого, юридического профиля.

Начало XXI в. ознаменовалось улучшением экономической ситуации для высшего образования и бизнеса, это послужило основанием для менеджмента обеих институциональных систем считать, что принятые решения были верными. Но фактически улучшение экономической конъюнктуры скрыло операционные риски высшей школы и бизнеса – тренды их развития все больше расходились. Важно, что институциональные составляющие этих систем, содержание этих систем все более отдалялись друг от друга.

Современная кризисная ситуация актуализировала риски обеих систем. В связи с этим обратим внимание на различные проявления операционных рисков.

Прежде всего, речь идет о рисках, связанных с функционированием учреждений высшего образования.

Перспективы сотрудничества бизнес-структур и учреждений высшей школы в результате различных тенденций институционального развития представляются, с одной стороны, актуальными, с другой – проблематичными.

Многие авторы, в частности Н. Судакова, отмечают важное с точки зрения возможностей взаимодействия обстоятельство – учреждения высшего образования и бизнес-структуры, изначально основанные на различных ценностях, имеют достаточно узкую сферу взаимодействия, ограниченную разработкой и применением высоких технологий [8]. Заметим, что в настоящее время возможности эффективного взаимодействия вузов и бизнеса в стране существенно ограничены в связи с отставанием технической базы обеих институциональных систем от современных требований.

Традиционно считается, что перспективным в этом отношении является создание различного рода альянсов. Учитывая повышенную роль бизнес-структур в активизации взаимодействия с вузами, важно отметить необходимость четко выраженной внешней проекции, связывающей их собственные интересы с интересами вузов. Альянсы потенциально способны обеспечить высокую степень интеграции и способствуют сокращению затрат на внутреннюю и внешнюю координацию. Однако альянс требует совпадения не только целей, но и возможных способов их достижения. Негосударственные вузы в этом смысле обладают лучшими возможностями для взаимодействия с бизнесом, поскольку им на протяжении всего периода существования приходилось применять инструменты выявления и нивелирования операционных рисков,

связанных со всеми неопределенностями внешней среды. Государственный сектор высшего образования встроен в управленческую вертикаль, в которой доминируют и постоянно усиливаются патерналистские тенденции.

Соответственно, риски продуцирует в основном сама система управления. Прежде всего, необходимо обратить внимание на различные механизмы формирования кадров образовательных учреждений и бизнес-структур. Я. Кузьминов и М. Юдкевич считают практику найма преподавателей в отечественных вузах негативной. Наем осуществляется из состава недавних выпускников самого вуза. За рубежом такая практика мало распространена, в частности, американские преподаватели трудоустраиваются через рынок труда. Указанные авторы полагают, что такой подход более продуктивен: вузы ориентируются на внешнюю оценку; выпускники различных вузов конкурируют между собой на рынке труда; смешанный состав преподавателей способен в большей степени поддерживать единые образовательные стандарты, сформировать единую академическую систему ценностей, обеспечить примерно равное качество преподавания и научной работы [9].

В целом трудоустройство в высшую школу в России осуществляется преимущественно с использованием «внутреннего рынка», это происходило на протяжении многих десятилетий, не нанося ущерба образованию, гарантируя его качество при наличии централизованно установленных, четко сформулированных требований к результату. Негативные процессы стали развиваться при существенном росте неопределенности в управленческой вертикали. Бизнес-структуры могут формировать свой кадровый состав в основном через рынок труда.

В то же время отметим, что поиск работников в успешных бизнес-структурах осуществляется не только на открытом рынке, но и на основе устоявшегося мнения о качестве подготовки в вузах, носителями которого являются их выпускники. Изменить данную ситуацию в ближайшей перспективе невозможно, даже если мы теоретически будем считать модель найма на «открытом рынке» более рациональной, чем модель «ограниченного рынка». У действующей модели найма есть и свои преимущества, поскольку она практически гарантирует прием на работу в успешные бизнес-структуры выпускников вузов, не хуже, чем ранее трудоустроенных (если, конечно, исходить из того, что качество образования не ухудшается). Решение проблемы недостаточной квалификации нового сотрудника в бизнес-структурах весьма простое – работник может быть уволен или поставлен в условия, когда он вынужден будет уволиться без ощутимых потерь, если это, конечно, не «топ». Для вузов преимущества современной российской системы найма еще выше – их выпускники являются носителями не только общих для высшей школы, но и локальных ценностей. Потери в случае неверного выбора работника, причем именно по институциональным признакам, чрезвычайно высоки. Это не означает, что действующая система лишена недостатков. Проблема в том, что радикально ее изменить нельзя, не потеряв высшую школу как институт, интегрирующий институциональную среду современного российского общества.

В то же время существующую, весьма противоречивую ситуацию можно улучшить, опираясь на обычаи и нормы поведения, принятые в российском обществе. Активизировать сотрудничество вузов с бизнесом на этой основе можно, используя простые и доступные к применению инструменты.

1. Заключение пакетов договоров о прохождении студентами практики на предприятиях. Это позволит совместить институциональные нормы с конкурентными отношениями, поскольку бизнес-структуры получают возможность осуществлять трудоустройство выпускников на конкурсной основе, хотя и в суженном сегменте рынка труда. Для бизнес-структур такая форма взаимодействия с вузами снижает риски получения сотрудников с иной ментальностью, не свойственной ее работникам. Заметим, что это бывает не менее важно, чем приобретение специалиста высокой квалификации, но слабо адаптированного к внутренней среде фирмы.

2. Создание центров переподготовки сотрудников бизнес-структур на базе специально созданных подразделений послевузовского образования. В настоящее время такие подразделения в крупных и средних вузах существуют. Опыт реализации «Президентской программы» переподготовки управленческих кадров свидетельствует о том, что такая форма связи является востребованной и способствует повышению квалификации не только сотрудников бизнес-структур, но и самих преподавателей, вынужденных постоянно актуализировать свои знания и проверять их на практике. Проблема заключается в отсутствии финансирования таких программ на региональном уровне. Их федеральное финансирование предполагает участие региональ-

ного бюджета в равных пропорциях, но охват бизнес-структур при этом невелик.

Можно предложить софинансирование таких программ на паритетных началах региональными органами власти и коммерческими структурами. Для последних участие региональных органов власти имеет не только финансовый, но и институциональный смысл, поскольку в России традиционно велико стремление участвовать в мероприятиях государства, что подчеркивает лояльность к его действиям. При кажущемся порой нигилизме бизнеса и населения, критическом восприятии власти, на практике действия государства активно поддерживаются основной массой этих институтов. Заметим, что в этом случае бизнес будет в большей степени включен в систему государственного управления, наряду с вузами, что снизит риск несовместимости различных институциональных систем.

3. Необходимо предложить и обратный «переток» – стажировки преподавателей в бизнес-структурах. Речь идет о преподавателях различных специальностей – прежде всего, естественного, экономического и управленческого профиля. Понятно, что одновременный охват широкого контингента преподавателей при этом невозможен. Мы предлагаем, как и в предыдущем случае, совместить традиционные механизмы с конкурентными. Полагаем возможным в рамках договоров о сотрудничестве между вузом и коммерческой организацией объявлять конкурсы на прохождение стажировки среди научно-педагогических кадров в пределах согласованных квот. Вполне возможно совмещение данной формы сотрудничества с прохождением практики студентами.

В качестве направления совершенствования внутренних инструментов управления, особенно в крупных образовательных структурах, целесообразны делегирование полномочий и передача ресурсов структурным подразделениям вузов. Заметим, что речь идет именно о передаче полномочий, а не о поручениях – патерналистская вертикаль вполне допускает и то, и другое. Отличие заключается в том, что в первом случае «вниз» передается часть функций вместе с частью ресурсов, во втором – функции в полном объеме, не всегда обеспеченные ресурсами.

Еще одно направление, также традиционно позиционируемое в научной литературе, – развитие системы общественных институтов на внутривузовском уровне (ученых советов, комитетов и комиссий, студенческих советов и др.) [10]. Инструменты – создание кафедр для целевой подготовки специалистов по заказу бизнес-структур; включение ведущих менеджеров и специалистов бизнес-структур в профессорско-преподавательский состав вузов на постоянной основе. Движение в этом направлении происходит, можно рассчитывать на определенные результаты. Проблема в настоящее время заключается в повышении операционных рисков для самих бизнес-структур, работающих в весьма турбулентной, кризисной среде. Полагаем возможным использовать потенциал ученых советов вузов для активизации контактов, не исключаем целесообразности формирования комиссий и комитетов в составе ученых советов вузов и, возможно, факультетов, ориентированных на прямые контакты с бизнес-структурами. Однако этих инструментов недостаточно – бизнес-структурам и вузам сложно сделать более или менее точный прогноз развития экономической ситуации, востребованности определенной продукции, услуг. Скорее всего, данные инструменты могут быть использованы для формирования общих ценностей бизнеса и вузов.

В настоящее время достаточно определенно прослеживается тенденция укрупнения вузов. Утверждается, что крупные вузы способны обеспечить стабильную занятость собственного персонала, способствовать созданию новых рабочих мест. В целом укрупнение, безусловно, обеспечит позитивные изменения в ментальности сотрудников, организационной культуре вузов, способно активизировать связи с бизнесом. Помимо этого укрупнение вузов посредством их слияния облегчает контроль за образовательной деятельностью со стороны органов власти и управления. При этом контроль государственных органов не обязательно направлен на снижение степени свободы университетов, которая зависит, прежде всего, от применяемых инструментов, причем не только контроля, но и управления в целом.

Дж. Верховен отмечает позитивные, негативные и смешанные результаты слияния вузов [11]. К положительным результатам данного процесса автор относит, прежде всего, изменения в ментальности и активизацию процесса взаимного обучения. Негативным последствием автор считает увеличение количества рабочих часов преподавателей после слияния, а отрицательным результатом – сохранение сотрудничества кафедр, ППС и студентов на прежнем уровне. На наш взгляд, речь идет фактически не о негативных эффектах, а об отсутствии таковых. К смешанным результатам

Дж. Верховен относит расширение предложения курсов, стабильность финансирования, улучшение оснащенности, поддержку со стороны администрации центрального офиса.

Укрупнение может происходить в различных организационных формах, наиболее радикальной из которых является слияние. Отметим, что правительства Австралии, Бельгии, Китая, Нидерландов, ЮАР активно участвуют в слиянии вузов. Сомнения в целесообразности правительственного вмешательства в процесс слияния вызваны в основном этическими соображениями, так как они носят принудительный характер и сопровождаются уменьшением финансовой помощи вузам, решившим остаться независимыми.

В то же время исследователи отмечают, что слияние образовательных учреждений – сложный процесс, для которого требуется значительная подготовительная работа. В мировой практике объединению предшествует длительное сотрудничество в различных формах (показателен в этом смысле пример Университета Кардиффа и Медицинского колледжа Университета Уэльса). Исследователи отмечают также необходимость распространения вторичной занятости преподавателей в этих вузах [12]. Длительность сотрудничества, как предпосылку слияния, в российских условиях следует исключить в силу высокой разобщенности вузов, имеющая место вторичная занятость представляет интерес для преподавателей с точки зрения получения дополнительных заработков, но не интеграции вузов. Вузы-доноры профессорско-преподавательского состава рассматривают это явление как нежелательное.

Для многих вузов неразрешимой проблемой оказывается приведение в единую систему различных систем управления, соответствующих разным по характеру корпоративным культурам.

Главной проблемой в укрупнении вузов являются негативные ожидания студентов, преподавателей, общественности. Преимущественно это касается достаточно сильных учебных заведений, для которых слияния не представляют непосредственного интереса, во всяком случае, в кратко- и среднесрочном периодах. Обеспокоенность потребителей образовательных услуг связана с тем, что слияние вузов различного профиля сократит возможности выбора будущей специальности абитуриентами.

Высокие темпы объединения вузов без предварительной подготовки имеют место в мировой практике при целенаправленных слияниях. Компенсируются недостатки таких слияний финансовой поддержкой органов власти и управления различных уровней. В частности, в КНР такая поддержка оказывается в рамках государственной программы реформирования образования [12]. В этом случае не исключены организационные издержки, но в институциональном плане, скорее всего, будет достигнут положительный результат в силу увеличения масштабов и усиления влияния вузов на среду, в том числе и бизнес.

Поэтому важную роль в слиянии вузов должны сыграть институты, способствующие развитию общей организационной деятельности. В известной степени эту миссию могут выполнить профессиональные некоммерческие организации, например, ассоциации университетов. Поскольку процесс слияния требует значительных материальных и финансовых ресурсов, то его успех во многом зависит от финансирования со стороны государственных фондов поддержки образования, средства которых целесообразно использовать для организации деятельности подобных институтов. Полагаем, что роль бизнеса в этом финансировании невелика, поскольку окупаемость таких вложений практически исключена.

В регионах с высоко развитой системой высшего образования (как, например, в Воронежской области) укрупнение вузов можно рассматривать в качестве одного из направлений решения социально-экономических проблем, повышения конкурентоспособности бизнеса в условиях обострения операционных рисков. Рост размеров вуза и расширение его присутствия на рынке образовательных услуг будет способствовать экономии от масштаба деятельности, обеспечению более широкого предложения образовательных услуг, образовательных программ, улучшению их качества, созданию критической массы знаний, повышению степени совместимости правил поведения высшей школы и бизнеса.

В качестве приемлемого инструментария взаимодействия вузов, обеспечивающего создание условий для последующего объединения, можно предложить:

– создание междисциплинарных проектов, совместных проектов и программ на стыке дисциплин и научных интересов вузов для решения экономических и технико-технологических проблем регионального бизнеса;

– разработку совместных программ взаимодействия региональных вузов в международное образовательное пространство;

– разработку программ, охватывающих полный цикл производства на предприятиях, определяющих производственную специфику регионов и обеспечивающих непрерывность обучения потенциальных участников рынка труда и повышения их квалификации;

– создание координационного центра с участием бизнес-структур и вузов, осуществляющего разработку стандартов для обучения студентов определенного профиля в рамках, рекомендованных ГОСом;

– создание учебных комплексов, осуществляющих подготовку специалистов для группы предприятий, например, «учебный комплекс культуры», «учебно-педагогический комплекс»; «агропромышленный учебный комплекс»;

– формирование единого информационного пространства, включающего библиотеки, интернет-центры, лаборатории для совместного использования вузами и бизнес-сообществом региона;

– разработку и реализацию вузами совместных научно-исследовательских проектов и программ.

В качестве инструментов активизации взаимодействия с вузами со стороны бизнеса можно предложить: региональные центры мониторинга эффективности исследовательских работ; участие в планировании деятельности малых предприятий научно-исследовательского профиля при вузах региона; создание центров субсидирования научных и опытно-конструкторских работ, проводимых вузами; формирование консультационных советов.

Обратим внимание на такой источник операционных рисков, связанных с изменениями внешней среды, как изменение экономической политики, в том числе методов протекционизма, ужесточения налогового бремени, регулирования экспорта и импорта, характерными для современного периода развития страны.

В связи с этим имеет смысл обратить внимание на развитие многостороннего сотрудничества с зарубежными партнерами. Инструментом такого сотрудничества могут выступать стратегические альянсы. Можно предложить ряд инструментов создания стратегических альянсов национальных бизнес-структур и учреждений высшей школы с зарубежными партнерами: исследовательские консорциумы;

– соглашения о проведении полного цикла совместных научных исследований с распределением риска между участниками;

– создание открытой электронной системы для обмена предложениями между бизнес-структурами и вузами с традиционно развитыми зарубежными связями о совестных проектах в сфере делового сотрудничества;

– создание баз данных вузов о перспективных, коммерциализируемых направлениях для потенциальных клиентов – отечественных и зарубежных бизнес-структур;

– создание координационного центра, определяющего политику, стратегию и систему оперативных действий вузов с клиентами различной институциональной природы;

– создание региональных центров (институтов, факультетов и т.д.) переподготовки преподавателей, обеспечивающих развитие ключевых компетенций ППС и АУП вузов, в том числе и инорегиональных;

– открытие офисов для координации связей с бизнес-структурами и институтами гражданского общества;

– создание подразделений, обеспечивающих исследование российского и региональных рынков труда;

– создание малых и средних предприятий инновационной направленности;

– формирование кадрового и научного потенциала для комплексного социально-экономического развития региона;

– формирование инновационных образовательных программ;

– создание современных образовательных технологий подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров;

– проведения исследований по широкому спектру наук;

– доведение результатов интеллектуальной деятельности до практического применения;

– вовлечение в обучение значительного контингента студентов по программам различных уровней;

– объединение научного и образовательного процессов;

– развитие современных методов обучения;

– повышение академической мобильности обучающихся, преподавателей и научных работников;

– расширение фундаментальных и прикладных исследований по приоритетным научным направлениям;

– укрепление связей высших учебных заведений с реальным сектором и социальной сферой регионов;

– обеспечение крупных инвестиционных проектов территориального развития квалифициро-

ванными кадрами и научно-техническими разработками.

Следует обратить внимание на слабое взаимодействие вузов не только с бизнесом, но и «родственными» структурами научно-исследовательского профиля. В настоящее время оно ограничено выполнением отдельных заказов. Интегрированные структуры в виде учебно-научных, научно-образовательных и учебно-производственных центров существуют, скорее, в виде исключения. Для реального решения задач технико-технологического и социально-экономического свойства они должны стать массовыми. Естественно, что при их создании возникают проблемы финансового и организационного плана. Их решение может быть достаточно эффективным, если базовой площадкой будет вуз, как наиболее сильная в настоящее время структура.

Решению данного вопроса может способствовать принятие Федерального закона Российской Федерации 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» [13].

В рамках принятого закона, вступившего в силу с 1 января 2016 г., актуализируется применение широкого спектра инструментов взаимодействия вузов и бизнес-структур:

– разработка стандартов, упрощающих разработку проектов государственно-частного партнерства в научно-образовательной сфере;

– разработка единых стандартов коммуникации и обмена информацией между участниками партнерств – органами власти и управления, бизнес-структурами, вузами, научно-исследовательскими организациями;

– создание структуры, на которую возлагаются функции по разработке методических основ использования государственно-частного партнерства в научно-образовательной сфере, поддержке и контролю за деятельностью действующих партнерств, стимулированию создания новых;

– разработка методических рекомендаций по процедурам применения ГЧП, разработка моделей финансирования проектов;

– формирование механизмов финансовой, консультационной и иной поддержки активным участникам ГЧП;

– софинансирование совместных проектов с целью стимулирования активности участников образовательных ГЧП и рационального использования их ресурсов.

Обобщение вышеизложенного позволяет сделать следующие выводы:

– современная макроэкономическая ситуация актуализировала проблему нивелирования операционных рисков высшей школы, научного сообщества и бизнес-структур;

– сложность ситуации заключается в существенных различиях институциональных подсистем страны и регионов;

– применяемые в настоящее время инструменты повышения степени совместимости вузов и бизнес-структур являются малодейственными, поскольку ориентируют участников взаимодействия на решение текущих задач, преимущественно формального плана;

– в качестве перспективных инструментов активизации взаимодействия можно предложить: «мягкое» укрупнение вузов; создание общего организационного пространства; развитие методической и информационной базы государственно-частного партнерства в связи с вступлением в силу регламентирующего его федерального закона.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Борисов И. И.* Стратегия интеграции университета в точки роста региона / И. И. Борисов, И. Е. Рисин, Ю. И. Трещевский // Университетское управление : практика и анализ. – 2003. – № 1. – С. 9–16.

2. *Бочаров В. П.* Высшее образование в России и регионах страны : теория и практика управления : монография / В. П. Бочаров, Ю. И. Трещевский, Т. Ю. Спичкина. – Воронеж : Издательско-полиграфический центр Воронежского государственного университета, 2012. – 260 с.

3. *Никитина Л. М.* Совершенствование региональных моделей социальной ответственности бизнес-структур : методологические, теоретические, практические аспекты : монография / Л. М. Никитина, Д. А. Степыгин ; [под ред. Ю. И. Трещевского]. – Воронеж : Издательско-полиграфический центр Воронежского государственного университета, 2013. – 264 с.

4. *Рисин И. Е.* Ключевые задачи научно-технологической политики и подходы к их решению / И. Е. Рисин, Ю. И. Трещевский, В. Н. Эйтингон // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2014. – № 2. – С. 134–138.

5. *Трещевский Ю. И.* Высшая школа в регионе : теория и практика управления / Ю. И. Трещевский, А. С. Папазян. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2006. – 202 с.

6. *Трещевский Ю. И.* Регион как институциональная система / Ю. И. Трещевский, Е. М. Исаева // Вестник

Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2012. – № 1. – С. 81–87.

7. *Шиянов Б. А.* Анализ рисков как источника неравновесных состояний экономических систем / Б. А. Шиянов, Г. Б. Шиянова // Вестник ВГТУ. – 2009. – Том 5. – № 9. – С. 201–206.

8. *Судакова Н. А.* Взаимодействие университетов и бизнеса в процессе инновационной деятельности / Н. А. Судакова // США, Канада : экономика, политика, культура. – 2010. – № 2. – С. 110–126.

9. *Кузьминов Я. И.* Университеты в России и Америке : различия академических конвенций / Я. И. Кузьминов, М. М. Юдкевич // Вопросы экономики. – 2007. – № 4. – С. 143.

10. *Кирой В. Н.* Модернизация системы высшего образования : опыт Южного федерального университета и логика развития / В. Н. Кирой // Университетское управление : практика и анализ. – 2009. – № 1(59). – С. 31–44.

11. *Verhoeven J. C.* Belgian (Flemish) Case Study / J. C. Verhoeven, K. de Wit // Portuguese National Education Commission. Seminar on Higher Education Systems 17–18 April 2000. – Katholieke Universiteit Leuven : Department of Sociology, Centre for Sociology of Education. – 2002. – 26 p. – Mode of accus://perswww.kuleuven.be/~u0013941/docs/TSER%20HEINE%20Porto%20 2000.pdf

12. *Краснобаева И.* Анализ зарубежного опыта по реформированию высшего образования / И. Краснобаева // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 3. – С. 92–104.

13. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федер. закон Российской Федерации от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ. – Рос. газета. – 2015. – 17 июля.

Воронежский государственный университет

Исаева Е. М., кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления организациями

E-mail: ek-isaeva@yandex.ru

Тел.: 8-920-420-82-73

Степыгина Г. Б., аспирант кафедры экономики и управления организациями

E-mail: Shiyanova_galina@mail.ru

Voronezh State University

Isaeva E. M., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economy and Management of the Organizations Department

E-mail: ek-isaeva@yandex.ru

Tel.: 8-920-420-82-73

Stepygina G. B., Post-graduate Student of Economy and Management of the Organizations Department

E-mail: Shiyanova_galina@mail.ru