



Научно-исследовательский журнал «**Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник**»

<https://dgpu-journals.ru>

2025, Том 8, № 2 / 2025, Vol. 8, Iss. 2 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 334.7

Концептуальная модель управления кампусами с применением механизма государственно-частного партнерства

¹Донская О.О.,

¹Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет

Аннотация: развитие кампусов университетов в России приобретает особое значение в связи с реализацией федерального проекта «Создание сети современных кампусов», где впервые применен механизм государственно-частного партнерства для создания и управления инфраструктурой университетов. Согласно федеральному проекту, кампус представляет собой сложную социально-экономическую систему, объединяющую образовательные, исследовательские, предпринимательские и социальные функции, что требует разработки новых управленческих решений. Целью настоящего исследования является разработка концептуальной модели управления кампусами с применением механизма государственно-частного партнерства, учитывая одновременно значимую роль ключевых участников проекта – университетов, регионального правительства и частного партнера. В процессе исследования использовались методы институционального, сравнительного и структурно-функционального анализа.

Анализ существующих моделей управления кампусами позволил выявить трансформацию объектов управления – от материально-технических к институциональным и процессным, что отражает переход к комплексной логике управления. В рамках статьи обоснована применимость механизма государственно-частного партнерства в управлении кампусами, проведена систематизация ролей ключевых участников партнерства и рассмотрен инструмент для достижения устойчивого возврата инвестиций в виде формирования множества источников доходов в продуктово-сервисном портфеле кампуса. Разработанная концептуальная модель включает многоуровневую архитектуру управления (стратегический, тактический и операционный уровни) и служит способом согласования интересов государства, университетов и частного бизнеса.

Результаты могут быть использованы при проектировании и управлении кампусами, которые реализуются с применением механизма государственно-частного партнерства, в рамках государственной образовательной политики и регионального развития.

Ключевые слова: кампус, государственно-частное партнерство, продуктово-сервисный портфель, модель управления, образовательная среда, стратегическое развитие

Для цитирования: Донская О.О. Концептуальная модель управления кампусами с применением механизма государственно-частного партнерства // Russian Economic Bulletin. 2025. Том 8. № 2. С. 434 – 445.

Поступила в редакцию: 1 февраля 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 2 апреля 2025 г.; Принята к публикации: 7 мая 2025 г.

Conceptual model of campus management with the use of the public-private partnership mechanism

¹ Donskaya O.O.,
¹ National Research Moscow State University of Civil Engineering

Abstract: the development of university campuses in Russia is gaining particular significance with the implementation of the federal project "Creation of a Network of Modern Campuses." This initiative marks the first use of a public-private partnership model for the creation and management of university infrastructure. According to the project, a campus is defined as a complex socio-economic system that integrates educational, research, entrepreneurial, and social functions, necessitating the formulation of innovative management solutions. The aim of this study is to develop a conceptual model for campus management using a public-private partnership approach, considering the significant role of key project stakeholders – universities, regional governments, and private partners. The research employed institutional, comparative, and structural-functional analysis methods.

An examination of existing campus management models revealed a shift from material-technical to institutional and process-based frameworks, reflecting a move towards a comprehensive management logic. The paper substantiates the applicability of public-private partnerships in campus management, systematizes the roles of key partnership participants, and discusses a tool for achieving sustainable return on investment through the creation of multiple revenue streams in the campus's product-service portfolio. The proposed conceptual model includes a multi-level management architecture (strategic, tactical, and operational levels) and serves as a means to align the interests of the state, universities, and private business.

The results can be applied in the design and management of campuses that are implemented using a public-private partnership mechanism, within the framework of state educational policy and regional development.

Keywords: campus, public-private partnership, product-service portfolio, management model, educational environment, strategic development

For citation: Donskaya O.O. Conceptual model of campus management with the use of the public-private partnership mechanism. Russian Economic Bulletin. 2025. 8 (2). P. 434 – 445.

The article was submitted: February 1, 2025; Approved after reviewing: April 2, 2025; Accepted for publication: May 7, 2025.

Введение

Современные кампусы университетов трансформируются из объектов инфраструктуры в стратегические центры научного, образовательного, инновационного и социального развития региона. В условиях усиливающейся конкуренции между университетами возрастает необходимость разработки новых подходов к управлению и развитию кампусов, обеспечивающих условия для совместной деятельности университетов, привлекательность для студентов, преподавателей, исследователей, а также финансовую устойчивость для инвесторов. Одним из ключевых направлений таких трансформаций становится создание институциональных и организационных моделей, ориентированных на баланс интересов различных стейкхолдеров – государства, университетов, бизнеса и общества.

Актуальность данной статьи обусловлена реализацией федерального проекта «Создание сети

современных кампусов», входящего в структуру национального проекта «Наука и университеты». Данный проект дал импульс не только строительству и модернизации инфраструктуры существующих университетов России, но и формированию новых моделей взаимодействия между участниками образовательной и инновационной деятельности. В рамках проектной логики кампус рассматривается как среда, обеспечивающая интеграцию образовательных, исследовательских, предпринимательских и социальных функций, что требует переосмыслиния его управлеченческой модели.

В существующих подходах присутствуют разнообразные концептуальные взгляды на кампус, каждый из которых предлагает свое видение к организации университетской среды. Кампус рассматривается как инфраструктурный объект, как элемент конкурентоспособности университета, как образовательная среда, как инновационная среда, как социальное пространство и как экологически

устойчивое пространство. Выбор той или иной модели зависит от стратегических приоритетов государства и университета, экономических условий региона, потребностей студентов и преподавателей, а также заинтересованности бизнеса.

Существенным отличием рассматриваемого подхода к созданию кампусов в рамках федерального проекта является применение механизма государственно-частного партнерства (ГЧП). В данной модели ГЧП выступает не только как способ привлечения инвестиций и распределения рисков, но и как инструмент организационного управления. Таким образом, создается новая управляемая ситуация, которая предполагает одновременное участие ключевых субъектов в управлении кампусом на принципах совместной деятельности и институционального взаимодействия.

Целью настоящей статьи является разработка концептуальной модели управления кампусами университетов с применением механизма ГЧП, ориентированной на достижение целей всех субъектов управления с учетом их приоритетов и институциональной логики взаимодействия.

Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи:

1. Анализ существующих подходов к управлению университетскими кампусами и их типология.
2. Исследование возможностей применения механизма государственно-частного партнерства в управлении кампусами, с акцентом на продуктово-сервисный подход и роль частного партнера.
3. Разработка и обоснование концептуальной модели управления, адаптированной к условиям реализации федерального проекта «Создание сети современных кампусов».

Материалы и методы исследований

Методологической основой исследования выступает комплексный подход, сочетающий структурно-функциональный, институциональный и сравнительный анализ. Применение этих методов обусловлено необходимостью изучения кампуса университета не только как физического объекта, но и как управляемой организационно-экономической системы, включенной в более широкие социальные, институциональные и территориальные контексты.

Структурно-функциональный анализ применялся на этапе интерпретации концептуальных моделей кампусов, представленных в отечествен-

ной научной литературе. Анализ позволил выявить, какие функции приоритетны в каждой из моделей, как они взаимосвязаны и каким образом распределяются управляемые ресурсы и ответственность.

Институциональный анализ применялся для изучения механизма ГЧП в контексте его применения к управлению кампусами. Особое внимание было уделено институциональным ролям и функциям участников партнерства: университетов, органов государственной власти и частных партнеров. Этот подход был особенно важен при рассмотрении продуктово-сервисного подхода, в котором частный партнер участвует не только в строительстве, но и в операционном управлении кампусом в части разработки и реализации ряда продуктов и сервисов.

Сравнительный анализ применялся при изучении зарубежных и отечественных моделей кампусов, а также при сопоставлении их организационных, пространственных и управляемых характеристик. Сравнительный анализ лег в основу построения типологии концептуальных моделей, представленной в виде таблицы, где указаны ключевые особенности каждой модели.

Аналитическая часть исследования включает обзор и интерпретацию отечественной и зарубежной литературы, посвященной эволюции концептуальных моделей университетских кампусов. Особое внимание уделено тем исследованиям, в которых рассматриваются вопросы пространственной организации, интеграции кампуса в городскую среду, а также роли университетов в региональном развитии.

Анализ зарубежной практики позволил выявить тенденцию к переходу от автономного существования университетских кампусов к их вплетению в городскую ткань и использование принципа открытости. В рамках этого подхода кампусы рассматриваются как драйверы социально-экономического развития, способные формировать пространства кооперации.

В российской практике изучены различные модели пространственной и организационной трансформации университетской среды, отраженные в научных публикациях, а также федеральных документах. Ниже представлена таблица, в которой указаны изученные подходы российских исследователей к определению концептуальной модели кампуса (табл. 1).

Таблица 1
Подходы российских исследователей к определению концептуальной модели кампуса.

Table 1

Approaches of Russian researchers to defining a conceptual model of a campus.

Исследователь	Подход к определению концептуальной модели кампуса
Д.В. Черникова	Рассматривает современные тенденции в развитии университетских кампусов, акцентируя внимание на интеграции образовательных пространств с городской средой и внедрении инновационных технологий в инфраструктуру кампусов.
Т.М. Ремизова, А.А. Алаев	Анализируют существующие практики формирования университетских кампусов в России, выделяя необходимость создания кампусов мирового уровня как новой формы организации образовательных пространств. Они подчеркивают, что такие кампусы способствуют экономическому росту, объединяя обучение, науку, инновации и бизнес в едином пространстве.
В.К. Николаев, А.А. Скворцов	Акцентируют внимание на необходимости создания инфраструктуры, способствующей развитию предпринимательских навыков у студентов и интеграции университета в инновационную экосистему региона. Авторы предлагают теоретическую архитектурно-градостроительную модель кампуса, учитывающую функционально-планировочные компоненты и баланс различных зон, что способствует формированию стратегического инновационного ядра территории присутствия университета.
Г.И. Кулешова	Прослеживает эволюцию связи университетской институции с городской средой, отмечая, что современные университеты должны интегрироваться в городскую инфраструктуру, влияя на социальное и экономическое развитие городов.
М.В. Пучков	Анализирует, как создание университетских кампусов может способствовать развитию урбанизированных территорий, улучшению социальной инфраструктуры и интеграции образовательных учреждений в городскую среду.
В.М. Флоря, М.В. Флоря, А.С. Лапёнок	Исследуют взаимодействие кампуса университета и городской среды, подчеркивая необходимость создания кампусов, способствующих развитию социальной инфраструктуры региона и интеграции с городскими сообществами. Исследуется вопрос образования социального пространства на территории кампуса.
А.А. Митряшкина, Т.В. Ковалева	Исследуют роль межвузовского кампуса в формировании социальной инфраструктуры региона, анализируя его влияние на образовательное пространство. Имея в своем составе все необходимое для образовательного процесса, а также условия для проживания, питания, организации досуга и прочих социальных нужд его обитателей, университетский кампус представляет собой своеобразный микрокосм, объединивший разные компоненты в ценностную категорию развивающегося во времени и пространстве культурного ландшафта.
М.А. Федотова	Рассматривают системы управления имущественным комплексом университетских кампусов, анализируя лучшие российские и зарубежные практики, и предлагают модели эффективного управления инфраструктурой кампусов.
Э.Н. Яковлева, Н.А. Каменских	Рассматривают университет как инновационную экосистему, основанную на бизнес-модели А. Сливотски. Их концепция включает в себя ресурсную базу университета, ключевые компетенции, взаимодействие со стейкхолдерами и развитие предпринимательской среды внутри университета. Акцент делается на стратегическое управление и трансформацию университета в соответствии с инновационной нишой.
А.Т. Тлеубердинов, А.Т. Алдабергенова, Д.М. Салаутова	Предлагают внедрять в концептуальную модель управления принципы государственно-частного партнерства (ГЧП). ГЧП рассматривается как инструмент мобилизации ресурсов государства и бизнеса для развития отраслей экономики. В рамках модели анализируются механизмы взаимодействия, распределение рисков и принципа взаимной выгоды между партнерами.
О.А. Зятева, Е.А. Питухин	Предлагают структурно-функциональную модель управления эффективностью вузов на основе рейтинговых оценок. Выделяют ключевые факторы, влияющие на интегральные показатели вузов, и предлагают применение статистических методов моделирования для прогнозирования значений этих показателей.
С.А. Котов	Разрабатывает концептуальную модель управления процессом формирования человеческого капитала в организации. В основе модели лежит стоимостная цепочка формирования ценности человека, которая включает институциональные изменения и механизмы монетизации квалификации работников.

Отдельно был применен кейс-метод: на основе изучения реализуемых проектов в рамках федеральной программы, были идентифицированы элементы продуктово-сервисного подхода и взаимодействия между университетом, частным партнером и государством, позволяющей анализировать потенциал ГЧП не только как финансового, но и как организационно-управленческого инструмента.

Результаты и обсуждения

Анализ существующих моделей управления кампусами университетов

Отношение к организации кампусов претерпело значительные изменения за последние десятилетия. Если раньше кампус рассматривался исключительно как физическая инфраструктура для учебного процесса, то сегодня он представляет собой сложную, многокомпонентную структуру, интегрированную в городскую, цифровую и инновационную среду.

Первоначально, начиная с XIX века и до середины XX века, кампусы представляли собой изолированные пространства, состоящие из учебных корпусов, библиотек и студенческих общежитий. Основные задачи управления сводились к обеспечению материально-технической базы, административному сопровождению образовательного процесса и поддержанию дисциплины [1].

Во второй половине XX века университетские кампусы начали переходить к модели, ориентированной на взаимодействие с городом и экономической средой [5]. Управление кампусами стало более сложным и многокомпонентным: помимо традиционных функций, в фокусе оказались научные исследования, коммерциализация знаний и партнерство с индустрией. Появились исследовательские центры, бизнес-инкубаторы, технопарки и лаборатории, что потребовало новых управленческих подходов. В этот период появилось понятие «университета без стен» (University Without Walls), отражающее стремление университетов расширять сотрудничество с внешними партнерами и городской инфраструктурой. Управление

кампусами стало ориентироваться не только на образовательные процессы, но и на поддержку инновационной деятельности и предпринимательства. А сама концепция «университета без стен» поддерживает развитие студенческой и предпринимательской мобильности на территории кампуса, что обеспечивает свободное движение потенциала, технологий и знаний между академическим сообществом, бизнесом и рынком потребителей. В этом смысле кампус перестает быть просто территорией с комплексом зданий – он превращается в гибкую сеть возможностей, где учеба, исследования и бизнес-проекты становятся неотъемлемой частью академического пути [14]. Таким образом, к началу 2000-х гг. появилось понимание, что движение – это то, что отличает инфраструктуру от институтов.

Российские исследователи, включая Кулешову Г.И. и Пучкова М.В., также подтверждают, что инновационные кампусы являются наиболее перспективной моделью развития университетских пространств. Однако в России этот процесс только начинает набирать обороты, и одним из ключевых шагов на этом пути стал федеральный проект «Создание сети современных кампусов». Данный проект направлен на создание инновационных многофункциональных пространств, которые будут соответствовать мировым стандартам, привлекать талантливых студентов и преподавателей и интегрировать университеты в решение задач стратегии социально-экономического развития региона.

Несмотря на то, что модель инновационного кампуса признана наиболее эффективной, ее реализация требует значительных инвестиций и комплексного подхода. Одним из главных вызовов является необходимость перестройки управления в сторону совместной деятельности университетов в форматах консорциумов, активного взаимодействия с бизнесом и привлечения частных инвесторов [4].

Концептуальные модели кампусов отражают различные подходы к их организации и функционированию:

Таблица 2
Описание концептуальных моделей кампусов университетов.

Table 2

Description of conceptual models of university campuses.

Концептуальная модель	Описание	Объект управления	Задачи управления
Кампус как инфраструктура	Кампус рассматривается как совокупность зданий и сооружений, обеспечивающих образовательный процесс. Основное внимание уделяется архитектурно-планировочным решениям, расположению кампуса относительно городской среды (городской или автономный), а также его размерам и специализации.	Материально-технические ресурсы (здания, учебные корпуса, инженерные системы).	Обеспечивать эксплуатацию, поддерживать техническое состояние, модернизировать и развивать инфраструктуру в соответствии с образовательными и исследовательскими потребностями.
Кампус как элемент конкурентоспособности	Кампус выступает как фактор, повышающий привлекательность университета для студентов и преподавателей, а также усиливающий его позиции на рынке услуг. Он способствует экономическому росту региона, объединяя образование, науку, инновации и бизнес в едином пространстве.	Бренд, репутация и стратегическая концепция развития кампуса университета.	Развивать привлекательность кампуса для студентов и преподавателей, привлекать инвестиции, интегрировать науку, образование и бизнес.
Кампус как образовательная среда	Кампус рассматривается как пространство, формирующее студенческий опыт и обеспечивающее условия для обучения и личностного развития. Он включает в себя учебные, научно-лабораторные, общественно-рекреационные и жилые объекты, создавая благоприятную среду для образовательной деятельности.	Образовательные технологии и педагогическая среда.	Разрабатывать образовательные программы, внедрять современные педагогические технологии, обеспечивать качественное взаимодействие студентов и преподавателей.
Кампус как инновационная система	Кампус функционирует как кластер, объединяющий университеты, исследовательские центры и бизнес-структуры. Он способствует трансферу технологий и инноваций, создавая условия для сотрудничества между академическими и индустриальными партнерами.	Инновации и технологии на базе исследовательских центров, бизнес-инкубаторов.	Координировать научно-исследовательскую деятельность, содействовать трансферу технологий, развивать предпринимательскую среду, обеспечивать сотрудничество между университетом, бизнесом и государством.
Кампус как социальное пространство	Кампус рассматривается как пространство социального взаимодействия, где студенты и преподаватели участвуют в культурных, спортивных и общественных мероприятиях. Он способствует формированию сообщества и развитию социальных связей.	Социальные коммуникации и общественная жизнь студентов и сотрудников.	Организовывать культурные, спортивные и общественные мероприятия, способствовать развитию студенческого сообщества, обеспечивать инклюзивность и комфортную среду.
Кампус как экологически устойчивое пространство	В этой модели акцент делается на экологичности и устойчивом развитии. Кампус проектируется с учетом зеленых инноваций, энергосбережения и минимального воздействия на окружающую среду.	Экологическая политика, энергоэффективность, устойчивое развитие.	Внедрять экологически чистые технологии, управлять ресурсами с учетом устойчивого развития, снижать углеродный след, развивать системы энергосбережения.

Представленные модели демонстрируют эволюцию качественного изменения объектов управления, что отражает общую трансформацию роли университетов и их интеграцию в решение задач социально-экономического и технологического развития. Если в ранних моделях объектом управления выступала преимущественно материальная инфраструктура – здания, инженерные сети, земельные участки, – то в современных концепциях в центр управлеченческого внимания выдвигаются *институциональные, когнитивные и процессные компоненты* среды, которая образуется инфраструктурой, деятельностью и эффектами, а именно:

- образовательные и научные процессы (как объект формирования среды и механизма кооперации);
- социальные практики (студенческая активность, сообщество);
- репутационные и брэндинговые характеристики (привлекательность, позиционирование в глобальном образовательном пространстве);
- инновационные и предпринимательские проекты (стартапы, трансфер технологий, связи с индустрией);
- а также экологическая и цифровая архитектура среды (энергоэффективность, smart-технологии, цифровые платформы).

Таким образом, происходит сдвиг от объектно-ориентированного управления (направленного на содержание и эксплуатацию материально-технических объектов) к управлению, ориентированному на создание интегрированных и взаимосвязанных систем, где ключевым элементом становится организация взаимодействий между университетами, студентами, бизнесом, органами власти и местными сообществами. Этот переход открывает возможности для формирования продуктально-сервисного подхода, в рамках которого участники управления кампусом объединяются для разработки и реализации продуктов и сервисов кампуса, позволяющих достигать целей на стратегическом, тактическом и операционном уровнях.

Это, в свою очередь, требует перехода от иерархических и централизованных моделей управления к партнерским и сетевым, способным учитывать множественность интересов, координировать разнообразные потоки ресурсов и создавать условия для кросс-секторального сотрудничества. Именно поэтому модель управления кампусом в логике ГЧП представляется наиболее релевантной современной институциональной реальности: она предполагает не только совместное финансирова-

ние, но и разделение ответственности за результаты деятельности.

Исследование возможностей применения механизма ГЧП в управлении кампусами

Современный подход к управлению кампусами предполагает интеграцию различных источников ресурсов, координацию интересов всех стейкхолдеров и формирование устойчивых механизмов распределения рисков и ответственности. В этих условиях модель ГЧП представляется одним из наиболее релевантных инструментов организации комплексного и адаптивного управления кампусами. Она позволяет объединить стратегические цели государства, институциональные задачи университетов и ресурсные возможности частного бизнеса в единую систему взаимной выгоды.

В контексте федерального проекта «Создание сети современных кампусов» механизм ГЧП не ограничивается функцией финансирования – он становится полноценным организационно-управленческим решением, в рамках которого осуществляется не только проектирование и строительство инфраструктуры, но и ее последующее функционирование, развитие и управление. Это предполагает перераспределение функций управления между тремя основными акторами:

- Государство в лице Минобрнауки и регионального правительства выполняют институционально-координирующую функцию. Они формируют нормативно-правовую базу реализации проектов, определяют стратегические ориентиры и приоритетные направления, обеспечивают предоставление земельных участков и бюджетное софинансирование. Их интересы сосредоточены на реализации государственных политик, а также на социально-экономическом развитии территорий.

- Университеты-участники проекта кампуса выступают не только в роли пользователей создаваемой инфраструктуры для удовлетворения собственных потребностей, но и в качестве партнеров реализации проектов в консорциумах. Они формируют содержательную программу кампуса: определяют требования к архитектуре и функциональности пространств, обеспечивают интеграцию инфраструктуры в академическую и исследовательскую повестку, участвуют в стратегическом планировании и операционном управлении. Их цель – создать наполнение кампуса деятельностью, способствующей академическому и инновационному развитию, международной привлекательности и удержанию талантов [10].

- Частные партнеры (инвесторы и девелоперы) обеспечивают реализацию проекта с точки зрения инвестиций, проектирования, строитель-

ства, эксплуатации и предоставления сервисов. Их ключевая мотивация – получение возврата инвестиций в условиях долгосрочного контракта, что требует создания финансово-экономической модели с устойчивыми источниками дохода. Для этого необходима не просто эксплуатация объектов, но их активное вовлечение в воспроизведение стоимости – как за счет образовательных продуктов, так и за счет сопутствующих сервисных услуг.

Возврат частных инвестиций в механизме ГЧП может быть обеспечен только при наличии экономически активной, многофункциональной среды, в которой инфраструктура становится основой для воспроизведения ценности через совокупность продуктов и сервисов, доступных не только университетскому сообществу, но и внешним пользователям (городским жителям, компаниям, научным организациям и др.) [12]. Именно поэтому в рамках предлагаемой концептуальной модели управления кампусом ключевую роль приобретает *разработка и реализация продуктово-сервисного портфеля*, который представляет собой набор продуктов и услуг, формируемый под влиянием потребительского спроса и производимый с учетом различного типа инфраструктуры (образовательной, научной, технологической, сервисной, спортивной, культурной), имеющихся ресурсов участников управления кампусом и задач стратегического, тактического и операционного уровней [8].

С институциональной точки зрения продуктово-сервисный портфель становится интегрирующим механизмом, через который выстраиваются горизонтальные связи между участниками проекта. Он позволяет перейти от вертикального управления инфраструктурой к управлению системой, в которой каждое звено усиливает другое, а функции распределяются на основе компетенций, а не формальных статусов [13].

Таким образом, разработка и реализация продуктово-сервисного портфеля не просто сопровождает модель ГЧП, а становится ее структурной основой. Это ключевое звено, обеспечивающее устойчивость инвестиционной модели, гибкость операционного управления, институциональное согласование интересов сторон и долгосрочную социально-экономическую результативность кам-

пуса. В этой логике продуктово-сервисный подход служит основой авторской концептуальной модели управления кампусом, формирующейся как многоуровневая платформа взаимодействия государства, университета и бизнеса.

Разработка и обоснование концептуальной модели

В условиях институциональной трансформации высшего образования и применения комплексных механизмов ГЧП, концептуальная модель управления кампусами становится необходимым инструментом для разработки и реализации управленических подходов, направленных на оптимизацию процессов и координацию действий всех участников проекта. В данном исследовании под концептуальной моделью управления кампусом понимается абстрактное описание системы, определяющее ее ключевые компоненты и их взаимосвязи, направленное на упрощение понимания и управления ее функциями. Она отражает взаимосвязи между субъектами управления, функциями, уровнями принятия решений, а также целями и результатами, к которым стремятся участники партнерства. Концептуальная модель считается абстрактным инструментом, который позволяет выстроить гибкий подход к управлению, обеспечивающий долгосрочное и координированное развитие кампуса [3].

Научное обоснование для построения концептуальной модели формируют четыре ключевых подхода. *Системный подход* позволяет рассматривать кампус как комплексную, многоуровневую систему, включающую физическую, цифровую, социальную и институциональную составляющие. *Процессный подход* акцентирует внимание на динамике управленических решений и их связи с жизненным циклом проекта – от стратегического планирования до повседневной эксплуатации. *Институциональный подход* задает рамки анализа распределения ролей, ресурсов и ответственности между государственными структурами, университетами и частными партнерами. *Ценностно-ориентированный подход* делает возможным проектирование механизмов создания и воспроизведения устойчивой социальной и экономической ценности на территории кампуса [7].



Рис. 1. Концептуальная модель управления кампусом с применением механизма ГЧП.

Fig. 1. Conceptual model of campus management using the PPP mechanism.

Концептуальная модель включает пять взаимосвязанных блоков. Отправной точкой служит анализ нормативно-правовой базы и приоритетных направлений научно-технологического развития России, которые задают рамки для формирования целей и задач проекта. Центральное место в этом контуре занимает федеральный проект «Создание сети современных кампусов», который задает целевые ориентиры. Дополнительно учитываются социально-экономическая стратегия региона и особенности правового регулирования механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП), что позволяет интегрировать цели кампуса в более широкий контекст территориального развития.

На следующем этапе осуществляется формализация задач в привязке к уровням планирования: стратегическому, тактическому и операционному. Стратегический уровень отражает долгосрочные цели проекта и увязывает их с федеральной повесткой. Тактический уровень конкретизирует эти цели в рамках концессионного соглашения, служащего институциональной основой партнерства. Операционный уровень фокусируется на формировании продуктового портфеля кампуса – совокупности образовательных, научных, сервисных и инфраструктурных решений, ориентированных на конечного пользователя.

Функциональный блок направлен на выстраивание организационной модели управления кам-

пусом. Здесь определяются функции участников, проектируется организационная структура и формируются механизмы взаимодействия между ключевыми стейкхолдерами. Это обеспечивает устойчивую координацию действий и разделение ответственности между публичным партнером, университетом и частными участниками, включая представителей бизнеса, технологических и девелоперских компаний.

Для обеспечения обратной связи и гибкости модели формируется система мониторинга. Разрабатывается комплекс показателей, охватывающих как деятельность отдельных участников управления, так и результативность совместных действий. Методические положения, установление целевых значений и регулярный анализ данных позволяют оперативно корректировать управленческие решения, адаптируя модель к изменяющимся условиям и потребностям целевой аудитории.

Завершающий блок модели посвящен формированию и развитию продуктового портфеля кампуса. На этом этапе определяются структура портфеля, ключевые пользовательские группы, проводится оценка их потребностей и разрабатывается экономическая модель реализации продуктов и сервисов [2]. Через ассортиментный анализ формируется сбалансированное предложение, способное обеспечить не только устойчивое функциониро-

ционирование кампуса, но и эффективный способ возврата средств для частного партнера.

Таким образом, предложенная концептуальная модель представляет собой не фиксированную структуру, а адаптивный инструмент управления. Продуктово-сервисный портфель выступает ключевым элементом управления кампусом, с помощью которого реализуются интересы всех участников: университет получает инструмент усиления образовательной и инновационной миссии, частный партнер – устойчивый источник дохода и возврата инвестиций, государство – механизм достижения социальных и экономических эффектов, а пользователи – доступ к качественной, разнообразной и современной среде.

В условиях трансформации высшего образования и растущей конкуренции между университетами управление кампусом выходит за рамки традиционного администрирования и требует внедрения инновационных подходов, способствующих повышению его привлекательности среди множества групп пользователей [9].

Выводы

Проведенное исследование позволило обоснованно подойти к формированию концептуальной модели управления кампусами, адаптированной к условиям реализации федерального проекта «Создание сети современных кампусов» в части применения механизма ГЧП. Анализ эволюции подходов к организации и управлению кампусами выявил, что ключевой сдвиг в логике управления заключается в переходе от фокусирования на материально-технической инфраструктуре к управлению сложной системой взаимодействий, охватывающей образовательные, научные, инновационные, социальные и коммерческие процессы.

Рассмотрение существующих моделей управления кампусами позволило провести их типологию по объектам и задачам управления, а также выявить институциональные ограничения при их применении в российском контексте. Было показано, что современная управленческая логика требует координации множества участников управления с различными приоритетами и целями, что делает необходимым применение принципов партнерства и интеграции с необходимостью со-

здания соответствующих инструментов управления.

Установлено, что применение механизма ГЧП диктует свои особенности в управлении кампусом в части включения совместного стратегического планирования, распределения рисков и участия всех сторон в создании и реализации продуктово портфеля кампуса. Последний становится неотъемлемым элементом устойчивой модели, объединяя задачи, ресурсы и компетенции различных участников при осуществлении управления.

На основе проведенного анализа разработана авторская концептуальная модель управления кампусом, включающая взаимосвязанные блоки:

- Блок 1, целевой, который включает в себя анализ нормативно-правовой основы и приоритетных направлений научно-технологического развития России.

- Блок 2, формулирование задач управления кампусом на принципах ГЧП, разделенных на стратегический, тактический и операционный уровни.

- Блок 3 с определением функционала участников процесса управления кампусом, включая функции участников и организационную структуру.

- Блок 4, мониторинг процесса взаимодействия участников процесса, включая разработку комплекса показателей.

- Блок 5, формирование портфеля продуктов и сервисов кампуса, включая анализ целевой аудитории и разработку экономической модели реализации.

Предложенная концептуальная модель обладает высокой степенью адаптивности и применимости к различным региональным и организационным условиям, что делает ее релевантной как для научного анализа, так и для практической реализации в рамках реализации текущих проектов кампусов. Тем самым, статья вносит вклад в развитие научного дискурса о трансформации подходов к управлению университетской инфраструктурой, а также предлагает концептуальные основы к организации управления кампусом с применением механизма ГЧП для проектирования систем управления социальной инфраструктурой.

Список источников

1. Геревенко О., Ковалева Т. Исследование и обоснование типа бизнес-модели для проекта межвузовского кампуса // Научный журнал Управленческий учет. 2022. № 12. С. 462 – 468.
2. Зятева О. Питухин Е. Концептуальная модель управления показателями научной деятельности вузов // Инженерный вестник Дона. 2021. № 8 (80).

3. Котов С.А. Концептуальная модель управления процессом формирования человеческого капитала в организации // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2022. № 3. С. 7 – 14. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2022-3-7-14>
4. Кузнецов П., Лешуков О., Елисеенко В. Особенности развития неформальных образовательных пространств университетских кампусов // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27. № 3. С. 58 – 71. DOI: 10.15826/umpa.2023.03.023
5. Кулешова Г.И. Университет и город. Очерк эволюции связи университетской институции с городской средой. Часть II. Особенности формирования российских университетов, современное состояние, модель межуниверситетского кампуса // Academia. Архитектура и строительство. 2022. № 1. С. 115 – 123. DOI: 10.22337/2077-9038-2022-1-115-123
6. Маркварт Э., Трунова Н. Пространственные аспекты взаимодействия кампуса и города в контексте национального проекта «Наука и университеты» // Будущее территории: новые вызовы и инструменты развития. М.: «Дело», 2022.
7. Митряшкина А., Ковалева Т. Исследование роли межвузовского кампуса в формировании социальной инфраструктуры региона // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 4-2 (98). С. 66 – 70. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-4-2-66-70
8. Павлюк Е., Магомедов И. Концептуальные основы модели интеграции знаний в управлении инновациями // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. №9А. С. 661 – 666. DOI: 10.34670/AR.2022.53.67.070
9. Столяров Н.О. Роль концептуальной модели в решении проблем управления организационной культурой компаний // Креативная экономика. 2022. Т. 16. №10. С. 3879 – 3890. DOI 10.18334/ce.16.10.116326
10. Флоря В., Флоря М., Лапёнов, А. Университетский кампус и городская среда // Научные междисциплинарные исследования. 2020. № 4. С. 169 – 176.
11. Черникова Д.В. Эволюция университетских кампусов. Современные тренды развития // Университетское управление: практика и анализ. 2024. Т. 28, №2. С. 41 – 51. DOI: 10.15826/umpa.2024.02.014
12. Fonseca L., Nieth L. The role of universities in regional development strategies: A comparison across actors and policy stages // European Urban and Regional Studies. 2021. P. 1 – 18. DOI: 10.1177/0969776421999743
13. Karpun O. Conceptual model of floriculture supply chain management // Electronic Scientific Journal Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management. 2020. Vol. 1. P. 41 – 52. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-4-4>
14. Parker M. The university without walls: Space, time and capacities // Learning and Teaching. 2023. Vol. 16. Issue 2. P. 13 – 31. <https://doi.org/10.3167/latiss.2023.160202>

References

1. Gerevenko O., Kovaleva T. Research and substantiation of the type of business model for the interuniversity campus project. Scientific journal Management Accounting. 2022. No. 12. P. 462 – 468.
2. Zyateva O. Pitukhin E. Conceptual model for managing scientific performance indicators of universities. Engineering Bulletin of the Don. 2021. No. 8 (80).
3. Kotov S.A. Conceptual model for managing the process of human capital formation in an organization. Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2022. No. 3. P. 7 – 14. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2022-3-7-14>
4. Kuznetsov P., Leshukov O., Eliseenko V. Features of the development of informal educational spaces of university campuses. University management: practice and analysis. 2023. Vol. 27. No. 3. P. 58 – 71. DOI: 10.15826/umpa.2023.03.023
5. Kuleshova G.I. University and city. Essay on the evolution of the relationship between a university institution and the urban environment. Part II. Features of the formation of Russian universities, current state, model of an inter-university campus. Academia. Architecture and Construction. 2022. No. 1. P. 115 – 123. DOI: 10.22337/2077-9038-2022-1-115-123
6. Markvart E., Trunova N. Spatial aspects of campus-city interaction in the context of the national project "Science and Universities". The future of territories: new challenges and development tools. Moscow: "Delen", 2022.
7. Mitryashkina A., Kovaleva T. Study of the role of the interuniversity campus in the formation of the social infrastructure of the region. Economy and business: theory and practice. 2023. No. 4-2 (98). P. 66 – 70. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-4-2-66-70

8. Pavlyuk E., Magomedov I. *Conceptual foundations of the knowledge integration model in innovation management. Economy: yesterday, today, tomorrow.* 2022. Vol. 12. No. 9A. P. 661 – 666. DOI: 10.34670/AR.2022.53.67.070
9. Stolyarov N.O. *The role of the conceptual model in solving the problems of managing the organizational culture of companies. Creative Economy.* 2022. Vol. 16. No. 10. P. 3879 – 3890. DOI 10.18334/ce.16.10.116326
10. Florya V., Florya M., Lapenok, A. *University campus and urban environment. Scientific interdisciplinary research.* 2020. No. 4. P. 169 – 176.
11. Chernikova D.V. *Evolution of university campuses. Modern development trends. University management: practice and analysis.* 2024. Vol. 28, No. 2. P. 41 – 51. DOI: 10.15826/umpa.2024.02.014
12. Fonseca L., Nieth L. *The role of universities in regional development strategies: A comparison across actors and policy stages. European Urban and Regional Studies.* 2021. P. 1 – 18. DOI:10.1177/0969776421999743
13. Karpun O. *Conceptual model of floricultural supply chain management. Electronic Scientific Journal Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management.* 2020. Vol. 1. P. 41 – 52. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-4-4>
14. Parker M. *The university without walls: Space, time and capacities. Learning and Teaching.* 2023. Vol. 16. Issue 2. P. 13 – 31. <https://doi.org/10.3167/latiss.2023.160202>

Информация об авторе

Донская О.О., Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет

© Донская О.О., 2025