



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

¹ Донская О.О.,

¹ *Национальный 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 продуктивно-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, продуктивно-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 переосмысления его управленческой модели.

В существующих подходах присутствуют разнообразные концептуальные взгляды на кампус, каждый из которых предлагает свое видение 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 управленческая 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 типологизация.
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 управленческие 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 управленческих 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 пространство 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 нишей.
А.Т.Тлеубердинов, А.Т.Алдабергенова, Д.М. Салауатова	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 продуктивно-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.

Концепту- альная мо- дель	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 промышленными 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 управленческого 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 брендинговые 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 продуктово-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 финансирование. 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 воспроизводство 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 воспроизводства 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 управленческих 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 управленческих 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 воспроизводства 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 распределение 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 функ-

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. Продуктивно-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 продуктивно-сервисного 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 комплексов 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/umpra.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 территорий: 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., Лапёнок, 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/umpra.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/umpra.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: "Delo", 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