

Вестник НГУЭУ. 2025. № 2. С. 179–192
Vestnik NSUEM. 2025. No. 2. P. 179–192

Научная статья
УДК 338.242
DOI: 10.34020/2073-6495-2025-2-179-192

СОЗДАНИЕ УНИВЕРСИТЕТСКИХ КАМПУСОВ НА ОСНОВЕ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Шор Инна Михайловна

Волгоградский государственный университет

ShorIM@volsu.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию современной российской практики создания университетских кампусов на основе государственно-частного партнерства (далее – ГЧП). Актуальность темы исследования связана с высокой потребностью в создании инновационной образовательной среды, отвечающей мировым стандартам. Методологическую основу исследования составили методы синтеза, анализа, экспертной оценки и логические методы, а информационную основу – данные Минобрнауки России. Основные результаты исследования заключаются в анализе запущенных проектов по созданию университетских кампусов на основе ГЧП (далее – кампусные проекты), раскрытии многостороннего характера выгод от создания университетских кампусов, выявлении преимуществ и недостатков концессионного соглашения как формы реализации кампусных проектов, рассмотрении ключевых организационно-управленческих и финансовых аспектов построения концессионных моделей создания университетских кампусов, выявлении перспектив и предложении рекомендаций по обеспечению результативности реализации кампусных проектов. Новизна исследования – теоретическое обоснование создания университетских кампусов на основе ГЧП и разработка практических рекомендаций, направленных на развитие данного процесса в российских условиях. Теоретическая значимость исследования заключается в формировании научных основ ГЧП в системе высшего образования, а практическая значимость состоит в использовании полученных результатов при разработке и реализации кампусных проектов.

Ключевые слова: кампус, университет, ГЧП, государство, бизнес, студенты, концессионное соглашение

Для цитирования: Шор И.М. Создание университетских кампусов на основе государственно-частного партнерства // Вестник НГУЭУ. 2025. № 2. С. 179–192. DOI: 10.34020/2073-6495-2025-2-179-192.

© Шор И.М., 2025



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License

Original article

CREATION OF UNIVERSITY CAMPUSES BASED ON PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

Shor Inna M.

Volgograd State University

ShorIM@volsu.ru

Abstract. The article is devoted to the study of the modern Russian practice of creating university campuses based on public-private partnership (hereinafter – PPP). The relevance of the research topic is associated with the high need to create an innovative educational environment that meets international standards. The methodological basis of the study was the methods of synthesis, analysis, expert assessment and logical methods, and the information basis was the data of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation. The main results of the study are the analysis of launched projects to create university campuses based on PPP (hereinafter referred to as campus projects), disclosure of the multilateral benefits of creating university campuses, identification of advantages and disadvantages of the concession agreement as a form of implementation of campus projects, consideration of key organizational, managerial and financial aspects of building concession models for the creation of university campuses, identification of prospects and offering recommendations to ensure the effectiveness of the implementation of campus projects. The novelty of the research is the theoretical justification for the creation of university campuses based on PPP and the development of practical recommendations aimed at developing this process in Russian conditions. The theoretical significance of the research lies in the formation of the scientific foundations of PPP in the higher education system, and the practical significance lies in the

Keywords: campus, university, PPP, government, business, students, concession agreement

For citation: Shor I.M. Creation of university campuses based on public-private partnership. *Vestnik NSUEM*. 2025; (2): 179–192. (In Russ.). DOI: 10.34020/2073-6495-2025-2-179-192.

Введение

Создание инновационной образовательной среды – университетских кампусов мирового уровня является первой за последние долгие годы постсоветского периода федеральной программой комплексного инфраструктурного обеспечения развития сферы высшего образования. Необходимость реализации такой программы обусловлена низким качеством, недостаточностью и территориальной разрозненностью материально-технической базы российских университетов, наличием высокой потребности у региональных органов власти и бизнеса в квалифицированных выпускниках университетов и другими не менее серьезными причинами, говорящими о несоответствии имеющейся университетской среды современным вызовам. В свою очередь формирование университетских кампусов в рамках данной программы будет способствовать эффективной организации трех основополагающих процессов, непосредственно связанных с функ-

ционированием университетов: проживания, образования и трудоустройства. Так, современный подход к созданию университетских кампусов предполагает наряду с реновацией, строительством комплекса общежитий обновление научно-технологической базы университета и формирование технопарка для создания рабочих мест с целью повышения вовлеченности молодежи в развитие региона.

В отличие от прошлой практики развития университетской инфраструктуры действующая федеральная программа основана не на одноканальном – бюджетном финансировании, а на многоканальном, предполагающем объединение финансовых ресурсов государства и бизнеса в рамках ГЧП на условиях, указанных в федеральном проекте «Создание сети современных кампусов» в рамках национального проекта «Наука и университеты».

Зарубежная научная литература содержит множество работ, посвященных теоретическим и практическим аспектам применения ГЧП в сфере образования [1–4]. Аналогичную направленность научного исследования можно встретить и в отечественной литературе. В частности, А.Д. Бакшеева [5], А.М. Балашов [6], Е.Б. Завьялова [7], Е.Н. Кошкина [8], Т.Ф. Романова, С.Н. Меликсетян [9] рассматривают особенности партнерского взаимодействия государства, бизнеса и образовательных организаций; Ю.В. Глушко, Н.В. Колодина [10], Ф.М. Ибяттов [11], И.С. Минина [12], Р.И. Сайфуллин [13], Л.М. Табатадзе [14] исследуют отечественный и зарубежный опыт применения образовательными организациями ГЧП; В.В. Килинкаров [15], Э.Ф. Кочеваткина, Е.Н. Волчкова [16], М.С. Мельников [17], Ю.М. Ниязова [18] раскрывают правовые, организационно-экономические, финансовые и иные вопросы ГЧП в сфере образования. Однако следует сказать об отсутствии специального научного исследования ГЧП как способа создания сети университетских кампусов, учитывая приоритеты развития России и общенациональные задачи.

Руководствуясь вышесказанным, была поставлена цель статьи – исследование современной российской практики создания университетских кампусов на основе ГЧП.

Методология исследования

Методологической основой исследования выступили метод синтеза, позволивший объединить в единое целое выгоды создания университетских кампусов на основе ГЧП с позиции государства, бизнеса, университетов и студентов, а также преимущества и недостатки применения концессионных соглашений при реализации кампусных проектов; метод анализа, на основе которого исследованы ключевые показатели запущенных кампусных проектов и точки роста их результативности; метод экспертной оценки, способствующий разработке рекомендаций по совершенствованию практики применения ГЧП в сфере высшего образования; логические методы, с помощью которых определены перспективные направления реализации кампусных проектов в России. В качестве основных результатов применения этих методов выступило формирование комплексного представления о ГЧП как перспективном инструменте государственной политики в сфере

высшего образования, содействующем созданию инновационной образовательной среды с учетом ее современного состояния и приоритетных направлений дальнейшего функционирования.

Результаты исследования

Вызывает интерес тот факт, что участие бизнеса в создании университетских кампусов характерно для ряда зарубежных стран. В Европе это является самостоятельным направлением инвестиционной деятельности бизнеса в силу наличия высокого спроса на студенческое жилье и субрынки с профильными специалистами в лице операторов, девелоперов, архитекторов и др. В качестве примера приведем Испанию, где с развитием международных образовательных программ, направленным на экспорт образования, изменился подход к формату студенческого жилья в направлении создания современных кампусов. В результате этого у частного бизнеса появились новые ниши на рынке студенческой недвижимости, отличающиеся стабильной доходностью. Другим примером развития инфраструктуры университетов с привлечением бизнеса является Великобритания, где на постоянной основе строятся новые и модернизируются действующие студенческие общежития с учетом современных мировых стандартов. В целом зарубежный опыт создания университетских кампусов на основе частных инвестиций подтверждает их вполне закономерное отождествление со студенческим городом, который включает в себя две основные части, отличающиеся друг от друга коммерческой эффективностью: некоммерческая часть – учебные аудитории, научно-исследовательские лаборатории и другие объекты, финансируемые за счет средств университетов и спонсоров, и коммерческая часть – помещения для проживания и досуга студентов, финансируемые за счет бизнеса.

Возвращаясь к российской практике реализации кампусных проектов, отметим, что неотъемлемое место в ней занимают не только представители бизнеса и федеральных органов власти в лице Минобрнауки России, но и иные участники, в частности, ВЭБ.РФ, выполняющий функции агента Правительства РФ в рамках федеральной программы по созданию кампусов с применением концессионных соглашений (экспертиза и мониторинг реализации проектов, консультационно-методологическая, правовая и информационная поддержка концедентов). При этом, если Минобрнауки России выполняет отраслевую экспертизу кампусных проектов, то ВЭБ.РФ – правовую и финансово-экономическую. Строительная экспертиза входит в полномочия Минстроя России. Также отметим ведущую роль субъектов РФ в принятии непосредственного участия в поиске частных инвесторов и координации создания университетских кампусов как органичной части регионального пространства.

На портале Минобрнауки России представлена информация о запущенных в нашей стране 17 кампусных проектах [19], анализ которой по состоянию на 01.09.2024 г. позволил сделать следующие выводы:

– кампусные проекты представлены всеми федеральными округами РФ, за исключением Северо-Кавказского федерального округа. При этом

только один – «Кампус МГТУ им. Н.Э. Баумана» создается в Москве, а остальные – от Калининграда до Сахалина, что говорит о задействовании различных регионов нашей страны в инфраструктурном развитии университетов. К 2030 г. количество студенческих кампусов увеличится до 25, будет открыто порядка 400 лабораторий и 149 объектов инфраструктуры, запущено более 300 новых образовательных программ, оборудовано 60 тыс. мест для проживания студентов. К 2036 г. планируется создать 40 кампусов. При этом современные университетские кампусы будут создаваться в муниципальных образованиях с количеством жителей не менее 300 тыс., наличием не менее четырех вузов и потребностью студентов, преподавателей и других сотрудников в проживании в количестве не менее 2500 мест. Совокупные инвестиции в создание кампусов оцениваются в размере чуть выше 1 трлн руб. в ценах 2024 г., что сопоставимо с ежегодными государственными инвестициями в общую систему российского образования. При этом соотношение бюджетного и внебюджетного финансирования оценивается как 53/47 %;

– в пяти федеральных округах РФ представлены кампусы как одного образовательного учреждения, так и межвузовские кампусы мирового уровня, предполагающие объединение нескольких университетов со своими сложившимися экосистемами для создания студенческого города. При этом наибольшее количество кампусов, относящихся исключительно к межвузовским, будет создано в Приволжском федеральном округе, представленным Нижним Новгородом, Уфой, Пермью и Самарой (рис. 1);



Рис. 1. Количество университетских кампусов в разрезе федеральных округов РФ
The number of university campuses by federal districts of the Russian Federation
Источник: составлено автором на основе данных портала Минобрнауки России [19]

– наименьшие значения по всем ключевым проектным показателям у четырех кампусов: «Межуниверситетский кампус мирового уровня Челябинской области», «Кампус мирового уровня НГУ», «Научно-образовательный кампус “Большая Ивановская Мануфактура”», «Современный университетский кампус мирового уровня особой экономической зоны “Новгородская”», а наибольшие значения – у двух кампусов: «Современный межвузовский кампус в г. Томск» и «Научно-технологический кампус “Сириус”» (рис. 2);

Кампус / Проектный показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Среднее значение
Площадь объектов, м²										*		*						138538,29
Площадь территории, га							*									*		17,84
Места проживания, человек					*			*										4185,06
Стоимость, млрд руб.			*									*						29,73

Примечания. 1 – Кампус ФГАОУ ВО «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта» – «Интеллектуальное пространство будущего “Кампус Кантиана”»; 2 – «Межвузовский ИТ – кампус мирового уровня в г. Нижний Новгород»; 3 – «Кампус МГТУ им. Н.Э. Баумана»; 4 – «Межвузовский студенческий кампус Евразийского научно-образовательного центра мирового уровня»; 5 – «Кампус УрФУ – центр цифровой трансформации»; 6 – «Межуниверситетский кампус мирового уровня Челябинской области»; 7 – «Современный межвузовский кампус в г. Томск»; 8 – «Новосибирск. Кампус мирового уровня»; 9 – «Создание арктического межвузовского кампуса на базе Северного (Арктического) федерального университета»; 10 – «Научно-технологический кампус “Сириус”»; 11 – «Современный межвузовский многофункциональный студенческий кампус в городе Перми»; 12 – «Научно-образовательный кампус “Большая Ивановская Мануфактура”»; 13 – «Межвузовский кампус в г. Хабаровске»; 14 – «Межуниверситетский кампус мирового уровня в городе Тюмени»; 15 – «Кампус СахалинTech»; 16 – «Современный университетский кампус мирового уровня особой экономической зоны “Новгородская”»; 17 – «Создание международного межвузовского кампуса в г.о. Самара».

Положительные отклонения значений ключевых проектных показателей каждого кампуса по отношению к их среднему уровню по всем кампусам обозначены серым цветом, отрицательные отклонения – белым цветом, наибольшие отклонения – звездочкой.

Рис. 2. Матрица отклонений значений ключевых проектных показателей каждого кампуса по отношению к их среднему уровню по всем кампусам

Matrix of deviations of values of key project indicators of each campus in relation to their average level across all campuses

Источник: составлено автором на основе данных портала Минобрнауки России [19]

– наибольшее количество мест проживания планируется создать в «Кампусе УрФУ – центр цифровой трансформации», включающем в себя пять общежитий квартирного типа вместимостью 8500 человек;

– самый капиталоемкий проект – «Кампус МГТУ им. Н.Э. Баумана» отличается от других кампусов широким составом создаваемых объектов (центр биомедицинских систем и технологий; инжиниринговый, досуговый и исследовательский центры; выставочно-образовательное пространство; многофункциональный библиотечный комплекс и научно-образовательный корпус; комплекс общежитий и др.). Общее в объектном составе всех кампусов заключается во включении в него учебных корпусов, общежитий, спортивных и научно-образовательных комплексов, а также конференц-комплекса с учетом требований стандарта современного университетского кампуса, разработанного Минобрнауки России. Данный стандарт описывает уровень необходимых молодежи сервисов, начиная от условий проживания до возможностей профессионально-творческой реализации, учитывая

необходимость минимизации негативного влияния на окружающую среду, устойчивость к природным катастрофам и чрезвычайным происшествиям;

– наивысший уровень технической готовности всех объектов кампусов (100 %) имеет «Межвузовский студенческий кампус Евразийского научно-образовательного центра мирового уровня», включающий в себя научно-исследовательские лаборатории, объекты инновационной инфраструктуры, учебные классы, общежития, спортивные и творческие зоны для студентов. Объекты остальных кампусов пока технически не готовы. По большей их части подготавливается сметная документация, проводится экспертиза, осуществляются подготовительные работы. Большую часть объектов планируется построить к 2027–2028 гг.;

– суммарная площадь объектов всех 17 кампусов составляет более 2,3 млн м², а занимаемая ими площадь территории – 303,22 га; общее количество создаваемых мест проживания чуть выше 71 тыс. человек. Все это становится возможным благодаря осуществлению инвестиционных вложений в размере 505,36 млрд руб., из которых около 40 % составляют средства федерального бюджета. При этом, по оценке экспертов, прямой эффект от создания одного кампуса равен по стоимости пяти кампусам, профинансированным за счет бюджетных средств, что позволяет говорить о получении возможностей дальнейшего инфраструктурного обеспечения развития российских университетов.

Оценка достигнутых и плановых результатов реализации кампусных проектов приводит к авторскому выводу о многосторонности выгоды от создания университетских кампусов [20] (рис. 3).

Получение всех вышеотмеченных и иных выгод напрямую связано с результативностью применения механизма реализации кампусных проектов. В рамках действующей федеральной программы он основан на концессионных соглашениях, которые выступают ведущей формой ГЧП в нашей стране. Во многом это связано со множеством преимуществ, которыми они обладают (рис. 4).

Вместе с тем применение концессионных соглашений не лишено слабых сторон, обуславливающих возникновение в худшую сторону отклонений фактических от плановых показателей реализации кампусных проектов. Во многом это связано со сложностями структурирования проектов; длительностью и ресурсозатратностью подготовительного этапа, требующего высокой квалификации проектных разработчиков в правовых, экономических, технико-технологических и иных решениях; наличием затруднений при подготовке объектов к реализации проектов; сложностью оценки проектных рисков и проведения долгосрочных финансово-экономических расчетов; длительностью срока окупаемости проектов и возврата вложенных инвестиций. В части последнего недостатка отметим, что из-за долгосрочности реализации кампусных проектов (в среднем срок окупаемости составляет 20 лет) под влиянием макроэкономических, геополитических, эпидемиологических и иных факторов значительно возрастают риски недостижения проектных показателей. С позиции государства это в большей степени касается плановых объемов проектного финансирования, а с позиции бизнеса – появления непредвиденных расходов, возникновения дефи-

Государство

Сокращение нагрузки на бюджет при строительстве и эксплуатации кампусов
 Рост налоговых поступлений в бюджеты разных уровней
 Создание новых рабочих мест
 Поддержание предпринимательской активности не только в строительстве, но и в смежных отраслях с учетом цепочки поставок
 Достижение региональных целей и задач посредством определения специализации и направлений деятельности кампусов с учетом стратегии развития и социально-экономических особенностей регионов
 Рост уровня социально-экономического развития регионов
 На основе достижения ускоренного научно-технологического развития обеспечение экономического роста, технологической и промышленной безопасности страны

Бизнес

Доступ к государственной поддержке реализации инвестиционных проектов
 Обладание привлекательным инвестиционным активом на рынке коммерческой недвижимости в силу наличия спроса на современное студенческое жилье, прогнозируемости проектного дохода и приемлемого уровня подверженности влиянию экономических циклов
 Рост финансовых результатов
 Улучшение кадрового обеспечения
 Укрепление деловой репутации и конкурентных позиций на рынке

Университеты

Создание современной инфраструктуры, содействующей притяжению талантливой молодежи России и зарубежных стран
 Активизация научно-производственной кооперации с бизнесом
 Совершенствование образовательного процесса, научно-исследовательской и инновационной деятельности в направлении роста конкурентоспособности

Студенты

Получение жилья, соответствующего современным требованиям к индивидуальному и семейному проживанию
 Наличие развитой социально-культурной, спортивной, медицинской и иной инфраструктуры
 Участие в реализации новых образовательных и научных технологий
 Апробация собственных идей совместно с представителями бизнеса

Рис. 3. Выгода от реализации кампусных проектов с позиции государства, бизнеса, университетов и студентов

Benefits from the implementation of campus projects from the perspective of the state, business, universities and students

Источник: составлено автором по [21]

цита источников и объемов ресурсного обеспечения реализации проектов. В силу этого требуется построение эффективной системы риск-менеджмента кампусных проектов, в рамках которой необходимо четкое определение зон ответственности каждого партнера и формирование комплексного инструментария минимизации/исключения отрицательных последствий проявления рисков.

Слабые стороны являются менее весомыми при комплексном подходе к сравнению с преимуществами и возможностями концессионных соглашений, учитывающем всю совокупность факторов, первостепенное место в которых занимают социально-экономические эффекты, которые можно получить от применения концессионной модели реализации кампусных проектов. В свою очередь это повышает привлекательность ГЧП в целом

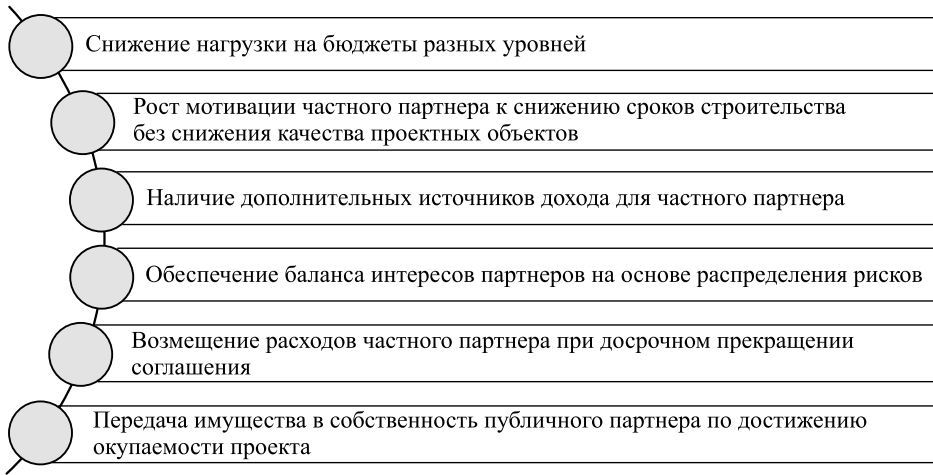


Рис. 4. Преимущества концессионных соглашений как формы реализации кампусных проектов

Advantages of concession agreements as a form of implementation of campus projects

Источник: составлено автором по [21]

как одного из ключевых инструментов современной экономической политики государства, позволяющего в оптимальные сроки создать объекты в сфере высшего образования в условиях ограниченности средств бюджета с привлечением частных инвестиций и, как следствие, ускорить оказание мультипликативного эффекта на развитие не только университетов, студентов, бизнеса, но и регионов в целом. Создание инновационной образовательной среды на основе ГЧП выступает драйвером появления университетов 24/7, наполненных новым содержанием, в полной мере соответствующим потребностям общества в создании и распространении современных знаний. При этом новые студенческие пространства создаются не на замену старым, а в дополнение к имеющимся посредством наполнения площадей университетов новым содержанием, развития образовательных программ и научных исследований главным образом на основе тесного взаимодействия с бизнесом и обществом. В определенном смысле университеты 24/7 становятся для студентов многофункциональными городами в городах, отличающимися открытостью для каждого человека и интеграцией в общее городское пространство.

При применении концессионных соглашений учитываются возможности реализации кампусных проектов на федеральном или региональном уровне. Соответственно финансирование осуществляется посредством привлечения средств федерального и регионального бюджетов, а также внебюджетных источников. При этом средства федерального бюджета предоставляются на этапе создания объектов в форме капитального гранта и на этапе их эксплуатации как платы концедента для снижения затрат концессионера. В целом применение таких финансовых условий позволяет сформировать рабочую модель кампусных проектов, обеспечивающую окупаемость затрат инвесторов и получение им коммерческой выгоды.

Авторская позиция совпадает с мнением экспертов в отношении того, что наиболее целесообразным является разработка проектной докумен-

тации по университетским кампусам самими концессионерами с последующим включением рассчитанных затрат в содержание концессионных соглашений, так как это позволяет комплексно и на профессиональном уровне учесть специфику кампусных проектов, в отношении которых частные партнеры более компетентны. Руководствуясь своей компетентностью в области строительства и эксплуатации объектов образования и инфраструктуры, при разработке проектов они учитывают необходимость, с одной стороны, достижения эффективности эксплуатации кампусов, основанной на оптимизации капитальных и операционных затрат, а также получении различных доходов за счет функционального наполнения кампусов (оплата проживания в общежитии и аренды коммерческих площадей, средства от оказания инфраструктурных услуг и др.). С другой стороны, концессионеры руководствуются необходимостью удовлетворения спроса на рынке студенческого жилья, учитывая современные тенденции его развития, специфику текущих и будущих потребностей студентов.

При разработке концессионных соглашений в обязательном порядке определяются величины государственной и частной составляющей в ресурсном обеспечении реализации кампусных проектов, а также распределяются риски и ответственность между партнерами с учетом возможностей каждого эффективно управлять ими. У кампусных проектов имеется ряд концептуальных рисков, связанных с установлением технологической и функциональной связи между разрозненными объектами, определением требований по целевой эксплуатации объектов, передачей земельных участков, осуществлением взаимодействия с университетами, а также организацией бюджетных процессов. Соответственно для обеспечения эффективной реализации таких проектов требуется урегулирование данных рисков на федеральном уровне. С позиции снижения риска некупаемости кампусных проектов необходимо построение экономически обоснованной бизнес-модели кампусов с позиции предложения потребителям, в первую очередь студентам, оптимальных условий по проживанию и получению инфраструктурных услуг. Это должно сопровождаться готовыми решениями проблем транспортной доступности кампусов и нагрузки на региональные бюджеты во избежание недофинансирования других сфер и отраслей.

При реализации концессионных соглашений ключевую роль играет осуществление эффективного управления кампусами негосударственными операторами на стадии их эксплуатации, учитывая требования к достижению ее экономической эффективности с использованием современного инструментария менеджмента, связанного с обеспечением продаж, организационно-техническим сопровождением, ведением учета и контроля и др. К сожалению, на современном этапе развития таких операторов недостаточно. В силу этого актуализируется проблема подготовки и повышения квалификации кадров в этой области, обладающих широким набором компетенций по мониторингу и управлению инженерно-техническими системами здания, разработке и реализации маркетинговой стратегии, формированию и контролю финансовой модели, управлению эффективным взаимодействием с поставщиками и подрядчиками сервисных услуг на основе высокого уровня знаний студенческого жилья [22].

Заключение

Резюмируя результаты проведенного исследования, подчеркнем, что важнейшими составляющими университетских кампусов будущего являются их межвузовская направленность; интеграция с интересами студентов и стратегиями университетского и регионального развития; экологический и цифровой характер деятельности, направленный на создание «зеленых» и «умных» университетов. В совокупности данные составляющие позволяют в университетском кампусе видеть системный интегратор, объединяющий образование, науку, инновации и технологии.

Общая результативность создания университетских кампусов на основе ГЧП во многом зависит от объема и качества ресурсного обеспечения реализации кампусных проектов, управленческого опыта частных партнеров и эффективности их взаимодействия с государством. Также немаловажную роль играет построение системы комплексной государственной поддержки реализации кампусных проектов, подкрепленной развитыми компетенциями их непосредственных участников. И последнее, что важно отметить, – долгосрочный спрос на кампусные проекты на постоянной основе должен поддерживаться государством с учетом всех этапов жизненного цикла данных проектов и разнообразия инструментария стимулирования ГЧП.

Список источников

1. *Chattopadhyay T., Nogueira O.* Public–private partnership in education: a promising model from Brazil // *Journal of International Development*. 2014. Vol. 26, no. 6. P. 875–886.
2. *Feldman J.* Public-Private Partnerships in South African education: risky business or good governance? // *Education as Change*. 2020. Vol. 24. P. 1–18.
3. *Helmy R., Khourshed N., Wahba M., Bary A.A.E.* Exploring critical success factors for Public-Private Partnership case study: the educational sector in Egypt // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. Vol. 6, no. 4. P. 1–27.
4. *Mannan Z.* Public Private Partnership in higher education in Bangladesh: a study of stakeholders' conceptualization and critical success factors // *Journal of Business*. 2014. Vol. 35, no. 1. P. 55–83.
5. *Бакшеева А.Д.* Взаимодействия государства, бизнеса и образовательных организаций в рамках государственно-частного партнерства // *Государственно-частное партнерство*. 2016. Т. 3, № 1. С. 63–78.
6. *Балашов А.М.* Вопросы государственно-частного партнерства вузов, предпринимательства и государства в условиях реиндустриализации экономики и перехода к инновационному развитию // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2020. Т. 10, № 9А. С. 70–79.
7. *Завьялова Е.Б.* К вопросу о целесообразности ГЧП в образовании // *Государственно-частное партнерство*. 2015. Т. 2, № 4. С. 217–226.
8. *Кошкина Е.Н.* Особенности государственно-частного партнёрства в сфере образования // *Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление*. 2024. № 3 (111). С. 52–59.
9. *Романова Т. Ф., Меликсетян С.Н.* Развитие государственно-частного партнёрства в сфере высшего образования // *Экономические науки*. 2018. № 5. С. 146–151.
10. *Глушко Ю.В., Колодина Н.В.* Особенности государственно-частного партнерства в сфере образования в России и за рубежом // *Государственно-частное партнерство*. 2017. Т. 4, № 2. С. 147–154.

11. Ибяттов Ф.М. Зарубежный опыт реализации проектов государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения и образования // Управление. 2019. Т. 7, № 1. С. 35–39.
12. Минина И.С. Международный и российский опыт применения форм государственно-частного партнерства в сфере высшего образования // Уровень жизни населения регионов России. 2017. Т. 13, № 4. С. 95–101.
13. Сайфуллин Р.И. Зарубежный опыт государственно-частных партнерств и их роль в развитии образования // Актуальные проблемы экономики и права. 2012. № 1. С. 62–68.
14. Табатадзе Л.М. Государственно-частное партнерство в образовании: перспективы российской посткризисной экономики // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 5. С. 90–93.
15. Килинкаров В.В. Государственно-частное партнерство в сфере высшего образования и науки в России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. 2019. № 2. С. 210–225.
16. Кочеваткина Э.Ф., Волчкова Е.Н. Организационно-экономическая модель государственно-частного партнерства в сфере высшего образования // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 5-1. С. 92–96.
17. Мельников М.С. Использование государственно-частного партнерства в образовании // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18, № 3. С. 303–308.
18. Ниязова Ю.М. Государственно-частное партнерство как инструмент взаимодействия в сфере образования // Компетентность. 2024. № 1.
19. ПРОКАМПУС. URL: <https://прокампус.рф/campus/index> (дата обращения: 01.09.2024).
20. Университетские кампусы и город: кооперация ради конкурентоспособности. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/3f0/kbpm276p3tau6knldla3d6ozz0fve0e.pdf> (дата обращения: 01.09.2024).
21. Шор И.М. Теория и практика применения форм государственно-частного партнерства в регионах России: монография. Москва: Русайнс, 2023. 204 с.
22. АО ИГ «РВМ Капитал». URL: <https://rwmcapital.ru/search/index.php?q=кампус> (дата обращения: 01.09.2024).

References

1. Chattopadhyay T., Nogueira O. Public–private partnership in education: a promising model from Brazil. *Journal of International Development*, 2014, vol. 26, no. 6, pp. 875–886.
2. Feldman J. Public-Private Partnerships in South African education: risky business or good governance? *Education as Change*, 2020, vol. 24, pp. 1–18.
3. Helmy R., Khourshed N., Wahba M., Bary A.A.E. Exploring critical success factors for Public-Private Partnership case study: the educational sector in Egypt. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2020, vol. 6, no. 4, pp. 1–27.
4. Mannan Z. Public Private Partnership in higher education in Bangladesh: a study of stakeholders' conceptualization and critical success factors. *Journal of Business*, 2014 vol. 35, no. 1, pp. 55–83.
5. Baksheeva A.D. Vzaimodejstviya gosudarstva, biznesa i obrazovatel'nyh organizacij v ramkah gosudarstvenno-chastnogo partnerstva [Interaction of the state, business and educational organizations within the framework of public-private partnership], *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo [Public-private partnership]*, 2016, vol. 3, no. 1, pp. 63–78.
6. Balashov A.M. Voprosy gosudarstvenno-chastnogo partnerstva vuzov, predprinimatel'stva i gosudarstva v usloviyah reindustrializacii jekonomiki i perehoda k innovacionnomu razvitiyu [Issues of public-private partnership of universities, entrepreneurship

- and the state in the context of reindustrialization of the economy and the transition to innovative development], *Jekonomika: vchera, segodnja, zavtra* [Economy: yesterday, today, tomorrow], 2020, vol. 10, no. 9A, pp. 70–79.
7. Zav'jalova E.B. K voprosu o celesoobraznosti GChP v obrazovanii [On the feasibility of PPP in education], *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo* [Public-private partnership], 2015, vol. 2, no. 4, pp. 217–226.
 8. Koshkina E.N. Osobennosti gosudarstvenno-chastnogo partnjorstva v sfere obrazovaniya [Features of public-private partnership in the field of education], *Izvestiya Dal'nevostochnogo federal'nogo universiteta. Jekonomika i upravlenie* [Bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management], 2024, no. 3 (111), pp. 52–59.
 9. Romanova T.F., Meliksetjan S.N. Razvitie gosudarstvenno-chastnogo partnjorstva v sfere vysshego obrazovaniya [Development of public-private partnership in the field of higher education], *Jekonomicheskie nauki* [Economic sciences], 2018, no. 5, pp. 146–151.
 10. Glushko Ju.V., Kolodina N.V. Osobennosti gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sfere obrazovaniya v Rossii i za rubezhom [Features of public-private partnership in the field of education in Russia and abroad], *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo* [Public-private partnership], 2017, vol. 4, no. 2, pp. 147–154.
 11. Ibjatov F.M. Zarubezhnyj opyt realizacii proektov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sfere zdavoohraneniya i obrazovaniya [Foreign experience in implementing public-private partnership projects in the field of healthcare and education], *Upravlenie* [Management], 2019, vol. 7, no. 1, pp. 35–39.
 12. Minina I.S. Mezhdunarodnyj i rossijskij opyt primeneniya form gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sfere vysshego obrazovaniya [International and Russian experience of applying public-private partnership forms in the field of higher education], *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii* [Standard of living of the population of the regions of Russia], 2017, vol. 13, no. 4, pp. 95–101.
 13. Sajfullin R.I. Zarubezhnyj opyt gosudarstvenno-chastnyh partnerstv i ih rol' v razvitii obrazovaniya [Foreign experience of public-private partnerships and their role in the development of education], *Aktual'nye problemy jekonomiki i prava* [Actual problems of economics and law], 2012, no. 1, pp. 62–68.
 14. Tabatadze L.M. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v obrazovanii: perspektivy rossijskoj postkrisisnoj jekonomiki [Public-private partnership in education: prospects of the Russian post-crisis economy], *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2009, no. 5, pp. 90–93.
 15. Kilinkarov V.V. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v sfere vysshego obrazovaniya i nauki v Rossii [Public-private partnership in higher education and science in Russia], *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Pravo* [Bulletin of St. Petersburg University. Law], 2019, no. 2, pp. 210–225.
 16. Kochevatkina Je.F., Volchkova E.N. Organizacionno-jekonomicheskaja model' gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sfere vysshego obrazovaniya [Organizational and economic model of public-private partnership in the field of higher education], *Vestnik Altajskoj akademii jekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 2023, no. 5-1, pp. 92–96.
 17. Mel'nikov M.S. Ispol'zovanie gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v obrazovanii [Use of public-private partnership in education], *Rossijskoe predprinimatel'stvo* [Russian entrepreneurship], 2017, vol. 18, no. 3, pp. 303–308.
 18. Nijazova Ju.M. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo kak instrument vzaimodejstviya v sfere obrazovaniya [Public-private partnership as a tool for interaction in the field of education], *Kompetentnost'* [Competence], 2024, no. 1.
 19. PROKAMPUS [PROCAMPUS]. Available at: <https://prokampus.rf/campus/index> (accessed: 01.09.2024).

20. Universitetskie kampusy i gorod: kooperacija radi konkurentosposobnosti [University campuses and the city: cooperation for the sake of competitiveness]. Available at: <https://www.csr.ru/upload/iblock/3f0/kbpm276p3tau6knlzdl3d6ozz0fve0e.pdf> (accessed: 01.09.2024).

21. Shor I.M. Teorija i praktika primeneniya form gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v regionah Rossii: monografija [Theory and practice of applying public-private partnership forms in the regions of Russia: monograph]. Moscow, Rusajns, 2023. 204 p.

22. AO IG «RVM Kapital» [JSC IG RWM Capital]. Available at: <https://rwmcapital.ru/search/index.php?q=kampus> (accessed: 01.09.2024).

Сведения об авторе:

И.М. Шор – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, учета и экономической безопасности, Волгоградский государственный университет, Волгоград, Российская Федерация.

Information about the author:

I.M. Shor – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security, Volgograd State University, Volgograd, Russian Federation.

<i>Статья поступила в редакцию</i>	<i>17.12.2024</i>	<i>The article was submitted</i>	<i>17.12.2024</i>
<i>Одобрена после рецензирования</i>	<i>16.04.2025</i>	<i>Approved after reviewing</i>	<i>16.04.2025</i>
<i>Принята к публикации</i>	<i>21.04.2025</i>	<i>Accepted for publication</i>	<i>21.04.2025</i>