

ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ ЧАСТНОГО ПАРТНЕРА В УПРАВЛЕНИИ КАМПУСАМИ УНИВЕРСИТЕТОВ

О. О. Донская^а

^а Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, НИУ МГСУ
(Москва, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и возрастающего спроса на качественную образовательную среду особое внимание уделяется механизмам государственно-частного партнерства (ГЧП). Этот инструмент позволяет не только привлекать дополнительные инвестиции в образовательный сектор, но и трансформировать традиционные модели управления. Целью настоящей статьи выступает исследование деятельности и обязанностей сторон в рамках проектов создания и функционирования современных кампусов на принципах государственно-частного партнерства, а также выявление новой модели участия частного партнера в проектах ГЧП. Автор анализирует роль частного партнера в процессе реализации федерального проекта по созданию сети современных кампусов, сопоставляя опыт России и зарубежных стран в сфере ГЧП. В статье также рассматривается модель управления, при которой частный партнер создает продуктивно-сервисную модель для реализации широкого спектра услуг на территории кампуса.

Материалы и методы. Исследование основано на применении метода традиционного анализа нормативно-правовых актов, анализа кейсов управления университетской инфраструктурой в России и за рубежом. Проведен анализ применения ГЧП на примере 17 университетских кампусов, участвующих в федеральном проекте «Создание сети современных кампусов», что позволило выявить типологические особенности кампусов по локации, тематике научно-образовательной деятельности и роли частного партнера.

Результаты исследования. Выявлены ключевые особенности распределения функций, рисков и зон ответственности сторон, участвующих в проектах создания современных кампусов. Сформирована новая модель участия частного партнера, включающая расширение его функций в направлениях разработки и предоставлении продуктов и сервисов на территории кампуса в формате создания консорциума профессиональных операторов на этапе структурирования отношений в механизме государственно-частного партнерства.

Обсуждение. Автор предлагает новый подход, в рамках которого частный партнер выступает инициатором создания продуктивно-сервисной модели и формирования консорциума операторов, предоставляющих широкий спектр услуг, что способствует не только повышению эффективности эксплуатации кампуса, но и удовлетворению потребностей всех групп пользователей. Перспектива дальнейших исследований лежит в области разработки новых форматов взаимодействия между публичной и частной стороной в процессе управления и определения показателей оценки результативности их совместной деятельности в процессе реализации продуктовой и сервисной моделей.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Государственно-частное партнерство, концессия, кампус, частный партнер, сервисная модель.



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Донская О. О. Изменение роли частного партнера в управлении кампусами университетов // Вопросы управления. 2025. Т. 19, № 1. С. 115–128. DOI 10.22394/2304-3369-2025-1-115-128. EDN DBVLTO.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Донская Ольга Олеговна – Московский государственный строительный университет» (129337, Россия, г. Москва, Ярославское ш., д. 26) – *аспирант кафедры менеджмента и инноваций*; o.donskaya@gmail.com. ORCID 0009-0002-2159-8665.

Статья поступила 31.05.2024; рецензия получена 20.01.2025; принята к публикации 11.02.2025.

SCIENTIFIC ARTICLE

RETHINKING THE ROLE OF A PRIVATE PARTNER IN UNIVERSITY CAMPUS MANAGEMENT

O. O. Donskaya ^a

^a Moscow State University of Civil Engineering, MGSU
(Moscow, Russia)

ABSTRACT

Introduction. In the context of constrained budgetary resources and increasing demand for high-quality educational environments, significant attention is being directed toward mechanisms of public-private partnerships (PPPs). This instrument not only facilitates the attraction of additional investments into the educational sector but also transforms traditional management models. The purpose of the article is to explore the roles and responsibilities of stakeholders within projects aimed at establishing and operating modern campuses based on PPP principles, as well as to identify a novel model of private partner participation in PPP initiatives. The author examines the role of the private partner in the implementation of a federal project focusing on creating a network of modern campuses, drawing comparisons between Russia's experience and that of other countries in the field of PPPs. The article also investigates a management model wherein the private partner develops a product-service framework to deliver a wide range of services within the campus environment.

Materials and methods. The research is based on the legal and regulatory analysis traditional methods application, as well as case studies of university infrastructure management in Russia and abroad. An analysis of the use of PPP was carried out on the example of 17 university campuses participating in the federal project «Establishment of a Network of Modern Campuses.» This analysis enabled the identification of typological characteristics of campuses based on location, thematic focus of academic and research activities, and the role of the private partner.

The results of the research. The study revealed key features of the distribution of functions, risks, and areas of responsibility among stakeholders involved in the creation of modern campuses. A new model of private partner participation was developed, which includes the expansion of their functions in the development and provision of products and services within the campus. This model involves the formation of a consortium of professional operators during the structuring of relationships within the PPP mechanism.

Discussion. The author proposes a novel approach in which the private partner acts as the initiator of a product-service model and the formation of an operator consortium, offering a wide range of services. This approach not only enhances the operational efficiency of the campus but also meets the needs of all user groups. Future research prospects lie in the development of new formats of interaction between public and private entities in the management process, as well as in defining performance indicators to evaluate the effectiveness of their collaborative efforts in implementing product and service models.

KEYWORDS

Public-private partnership, concession, campus, private partner, service model.

FOR CITATION

Donskaya, O. O. (2025) Rethinking the role of private partner in university campus management. Management Issues, 19 (1), 115–128. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2025-1-115-128>. <https://elibrary.ru/dbvlt0>.

AUTHORS' INFORMATION

Olga O. Donskaya — Moscow State University of Civil Engineering (129337, Russia, Moscow, Yaroslavskoe sh., 26) — *postgraduate Department of Management and Innovations*; o.donskaya@gmail.com. ORCID 0009-0002-2159-8665.

The article was submitted 31.05.2024; reviewed 20.01.2025; accepted for publication 11.02.2025.

■ ВВЕДЕНИЕ

Государственно-частное партнерство (ГЧП) в России начало активно развиваться в начале 2000-х годов в контексте экономических реформ и стремления привлечь инвестиции в новые отрасли [1, с. 225]. Законодательная база для ГЧП в России была заложена Федеральным законом № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 г.¹ и Федеральным законом 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 г.²

Существуют две основные формы государственно-частного партнерства: само государственно-частное (или муниципально-частное) партнерство и концессия. Данные формы можно рассматривать как договорную реализацию сотрудничества между государством и частным партнером в определенной сфере [2, с. 68].

Несмотря на имеющуюся схожесть в объекте данных соглашений и способе реализации, между концессией и соглашением ГЧП существуют некоторые различия, которые можно увидеть в таблице 1.

Таблица 1 – Основные отличия между концессионным соглашением и соглашением ГЧП

Table 1 – Main differences between a concession agreement and a PPP agreement

Параметр	115-ФЗ (концессия)	224-ФЗ (СГЧП/СМЧП)
Право собственности на объект соглашения	Концессионер получает объект во владение и пользование на определенный соглашением срок, однако право собственности сохраняет публичная сторона . Однако у концессионера сохраняется преимущественное право на приватизацию объекта	Право собственности получает частный партнер , при условии: – обременения объекта соглашения на время действия соглашения о ГЧП; – если совокупные затраты частного партнера на создание объекта будут выше, чем затраты публичного партнера
Осуществляемые полномочия на объекте	Частный партнер берет на себя как эксплуатацию объекта соглашения, так и его техническое обслуживание	Частный партнер вправе осуществлять эксплуатацию и (или) техническое обслуживание, <i>то есть</i> партнер может заниматься только одним видом деятельности, а второе возьмет на себя государство
Наличие процедуры оценки эффективности	Публичный партнер может самостоятельно оценить эффективность проекта при инициировании конкурса; однако обязательная процедура отсутствует	Реализуется после подтверждения эффективности проекта и сравнительного преимущества проекта перед государственным (муниципальным) контрактом

¹ Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ (ред. от 01.01.2024) «О концессионных соглашениях» // Docs.cntd.ru. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/901941331?ysclid=lsvh7701nc961090932> (дата обращения: 15.02.2024).

² Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 01.01.2024) «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Docs.cntd.ru. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/420287401?ysclid=lsvh822m5q835023719> (дата обращения: 15.02.2024).

В настоящее время государственно-частное партнерство как механизм привлечения частных инвестиций в экономику становится все более популярным в стратегически значимых отраслях: транспорт, коммунальные услуги, социальная сфера, а также в ряде специализированных областей, таких как коммуникационные сети или информационные технологии³.

Целью настоящей статьи выступает исследование взаимоотношений сторон в рамках проектов создания и функционирования современных кампусов университетов на принципах государственно-частного партнерства, а также выявление новой модели участия частного партнера в проектах ГЧП.

Рассмотрение данной темы начинается с обзора подходов к государственно-частному партнерству, сложившихся в мировой практике, а также анализа успешных примеров реализации таких проектов в различных странах. Особое внимание уделено разделению обязанностей между участниками проекта, а также изучению успешных кейсов расширения роли частного партнера, что позволяет выделить наиболее важные аспекты для повышения эффективности проектов ГЧП в сфере науки и высшего образования.

На основании полученных результатов предложен продуктивно-сервисный подход, который способствует повышению экономической эффективности, устойчивому развитию кампуса, а также культурному и социальному обогащению кампуса и региона его расположения.

При рассмотрении настоящей темы сделан вывод о том, что продуктивно-сервисный и проектный подходы могут быть успешно интегрированы в рамках управления кампусами университетов. Каждый проект, реализуемый в кампусе, следует рассматривать как отдельный продукт, что позволяет использовать преимущества обоих подходов для достижения стратегических целей.

Таким образом, для любого проекта возможно применение проектных методов управления в рамках продуктивно-сервисного подхода. В свою очередь, продуктивно-сервисный подход задает общие стандарты для всех проектов, обеспечивая их согласованность с долгосрочными целями и общей стратегией развития кампуса университета. Это объединение позволяет достигать высокого уровня качества продуктов и сервисов, предоставляемых на территории кампуса, одновременно поддерживая

гибкость и адаптивность в реализации отдельных проектов.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Объектом исследования стал механизм государственно-частного партнерства при реализации федерального проекта «Создание сети современных кампусов», предметом – обязанности частного партнера в процессе создания и эксплуатации кампусов. Основным методом исследования был выбран традиционный анализ документов (нормативно-правовых актов в сфере ГЧП), также были использованы сравнительный метод (позволивший сопоставить правовые режимы ГЧП в зарубежных странах и России) и метод анализа кейсов управления университетской инфраструктурой.

Источниками информации стали официальные сайты Правительства Российской Федерации, Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Института развития ВЭБ.РФ, Национального центра ГЧП, специальные сайты государственных программ и проектов, Стандарт инновационной образовательной среды (кампусов), научные статьи и литература, посвященные вопросам развития механизма государственно-частного партнерства.

На первом шаге исследования была исследована природа механизма государственно-частного партнерства в России и выявлены отличия ее имплементации в сравнении с опытом других государств. На втором шаге был проведен анализ документов, регламентирующих развитие государственно-частного партнерства, и сделан вывод о расширении доли социальных проектов в сфере ГЧП. На третьем шаге были рассмотрены материалы федерального проекта «Создание сети современных кампусов», в результате которого была определена роль частного партнера в исследуемых условиях, а также предложена модель расширенного участия частного партнера в проектах создания кампусов на основе привлечения сервисных операторов.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

При проведении сравнительного анализа применения ГЧП в странах мира было выявлено, что в США понятие «государственно-частное партнерство» охватывает все виды контрактов, включая договоры по созданию объектов публичного использования или предоставлению государственных

³ Йескомб Э., Фаркухарсон Э. Государственно-частное партнерство в сфере инфраструктуры: принципы финансирования и управления: Альпина ПРО. 2022. С. 19.

услуг, к оказанию которых привлекаются ресурсы частного сектора⁴.

В целом для государств англосаксонской правовой системы в силу специфики законодательства характерно отсутствие профильного регулирования. В данных правовых системах существует акцент на установлении существенных условий сотрудничества и участвующих в соглашении ГЧП сторон [3, с. 96]. Это способствует формированию гибкого подхода к ГЧП вне зависимости от сферы сотрудничества.

В США распространена практика государственно-частного партнерства в сфере науки и образования, при котором частные компании на основе соглашения с публичной властью исполняют все функции учебного заведения (включая управление, финансирование, обеспечение кадрами и преподавательским составом, развитие инфраструктуры и пр.). Кроме того, для США характерна форма концессии, при которой обеспечивается создание, финансирование, управление и обслуживание проекта в обмен на получение доходов от деятельности, связанной с объектом [4].

Так, например, управление частными школами осуществляется специальными образовательными организациями (ЕМО), которые по согласованию с государственными органами контролируют разработку учебной программы, найм персонала, управление школьными объектами и финансовое планирование, соблюдая при этом образовательные стандарты, установленные государством. Кроме того, в США широко применяется модель концессии в проектах ГЧП, согласно которой частный партнер занимается созданием, финансированием, управлением и содержанием образовательных учреждений взамен получения доходов от деятельности, реализуемой на территории. На основании этой модели частный партнер может управлять общежитиями вузов, предоставляя студентам современные жилые помещения и дополнительные услуги, одновременно получая доход за счет аренды и сопутствующих сервисов [5, с. 188].

Так, в Великобритании насчитывается достаточно широкая практика применения ГЧП (*private finance initiative*) в социальной сфере (например, для

строительства, реконструкции, финансирования или эксплуатации таких объектов, как школы, университетские общежития, спортивные комплексы и пр.). Характерной особенностью считается то, что частный партнер в некоторых случаях может участвовать в разработке образовательных программ (однако публичная сторона сохраняет за собой монополию на это право). Вместе с этим частный партнер также осуществляет управление инфраструктурой (например, лабораторией или студенческим общежитием) на долгосрочной основе [6, с. 100].

В Европейском союзе под ГЧП понимается более узкое направление, в котором уделяется внимание привлечению дополнительных ресурсов из бизнеса и внедрению эффективных управленческих моделей через заключение долгосрочных контрактов. Законодательное закрепление понятия сервисной концессии можно найти в Директиве ЕС 2014/23/EU (от 26.02.2014)⁵, в которой говорится о том, что суть концессии заключается в предоставлении услуг (*public service contract*), а также упоминается необходимость регулирования частным партнером предоставления услуг, являющихся частью концессионного соглашения⁶.

В этой связи интересным представляется пример Германии, в которой университеты не могут инициировать проект ГЧП самостоятельно, поскольку зачастую они не являются владельцами земли и помещений. Более того, в бюджете университета не предусмотрены крупные инвестиции в сооружение или ремонт зданий. Вместе с этим в некоторых федеральных землях (Бавария, Баден-Вюртемберг) обучение в университете является платным, и в этом случае университеты имеют право принимать решение о полученных средствах и вправе направлять их в строительство или на развитие территории⁷.

Примечателен пример Латинской Америки как региона с развивающейся экономикой и внешнеполитического партнера России. В Латинской Америке проекты ГЧП в сфере высшего образования встречаются реже по сравнению с такими сферами экономики, как транспорт, коммунальные услуги или здравоохранение, существуют инициативы,

⁴ Варнавский В. Г. 2010. Государственно-частное партнерство: теория и практика. М: ИД Высшей школы экономики.

⁵ European Parliament. 2018. Public-private partnerships in the EU: A legal and economic analysis. – URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2018/621881/EPRS_BRI\(2018\)621881_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2018/621881/EPRS_BRI(2018)621881_EN.pdf) (date of access: 20.02.2024).

⁶ European Parliament and Council. 2014. Directive 2014/23/EU. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0023&from=SL> (date of access: 25.02.2024).

⁷ Fischer K., Schwanck A. Specifics and potentials of Public Private Partnerships for universities and research facilities in Germany // Bauhaus-Universität Weimar. 2007. – URL: https://www.uni-weimar.de/fileadmin/user/fak/bauing/professuren_institute/Betriebswirtschaftslehre_im_Bauwesen/Downloads/Oeffentlich_zugaengliche_Dokumente/Forschung/LEMA_2006-08/070620_eres-paper_Final.pdf (date of access: 20.02.2024).

косвенно выгодные для образовательных учреждений [8]. Однако, например, в Бразилии при Университете Сан-Паулу (USP) при помощи концессии был реализован проект технопарка для содействия исследованиям, разработкам и инновационному развитию образовательной и научной среды. Компании-резиденты технопарка пользуются близостью к академическим исследованиям и потенциальному сотрудничеству с научными кругами, что способствует привлечению средств частных партнеров для продвижения образовательных и исследовательских инициатив⁸.

Обращаясь к мировому опыту, стоит выделить, что Всемирный экономический форум ввел термин «многостороннее партнерство в образовании» (multistakeholder partnerships in education – MSPE) в рамках программы «Корпоративная социальная ответственность» [7, с. 66]. Согласно данной модели, определяется такая форма партнерства, которая не относится к договорным видам ГЧП и не предполагает обязательного извлечения прибыли со стороны частного сектора. Данный вид ГЧП основывается на вовлечении ТНК в глобальный образовательный процесс совместно с агентствами Организации Объединенных Наций и международными финансовыми институтами (ЮНЕСКО, ЮНИСЕФ, Всемирный Банк). Данный вид сотрудничества выходит за рамки экономической сферы, однако служит развитию имиджа в качестве «агентов социальных изменений» [9, с. 82].

Российский подход к определению ГЧП характерен для развивающихся государств и строится вокруг детализированного законодательства (аналогичных подходов придерживаются страны СНГ,

Индия, государства Латинской Америки и т. д.). Развивающиеся страны стремятся улучшить инвестиционный климат, привлечь частный капитал для модернизации инфраструктуры, развития социальной сферы и стимулирования экономического роста. В свою очередь, разработка подробного законодательства и механизмов государственно-частного партнерства способствует повышению прозрачности, защите интересов участников и обеспечению эффективного использования ресурсов.

В настоящее время можно утверждать, что Россия прошла этап формирования нормативно-правовой базы в сфере ГЧП, окончательно определив его как отдельный институт [10, с. 18]. Следующей задачей выступает привлечение новых инвесторов не только в традиционные для ГЧП отрасли (инфраструктура, ЖКХ и транспорт), но и в такие стратегические сектора экономики, как социальная сфера, в частности образование, наука, медицина и спорт.

Виды деятельности, подпадающие под сферу регулирования государственно-частного партнерства, определены в ст. 4 Федерального закона № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 г. и в ст. 7 Федерального закона № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 г. [11, с. 16]. Среди них важно выделить не только такие традиционные сферы для сотрудничества, как инфраструктурные проекты, автомобильные дороги и ЖКХ, но и объекты образования, здравоохранения, культуры и спорта, которые формируют основу для участия частного партнера в социальной сфере.

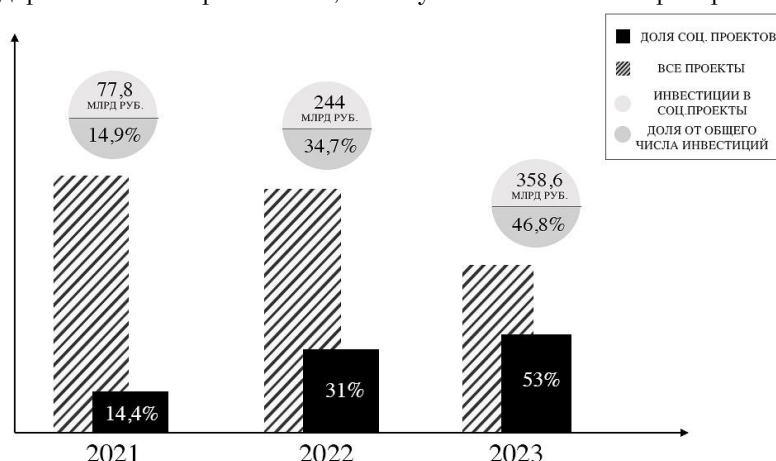


Рисунок 1 – Доля социальных проектов в общем числе проектов ГЧП в России (2021–2023 гг.)

Fig. 1 – Share of social projects in the total number of PPP projects in Russia (2021–2023)

⁸ Parque de Inovação Tecnológico, São José dos Campos. 2023. – URL: <https://mundogeo.com/2023/11/14/pit-parque-de-inovacao-tecnologica-sao-jose-dos-campos-tera-estande-com-10-empresas-nas-feiras-mundogeo-em-2024/>. (date of access: 27.02.2024).

На рисунке 1 отображена доля социальных проектов, реализованных в 2021–2023 гг., в зависимости от общего числа проектов, заключенных в каждый из указанных годов. Наглядно продемонстрировано усиление интереса к социальной сфере ввиду роста количества проектов в социальной сфере в **3,6 раза** с 2021 года к 2023 году.

В ходе исследования было установлено, что социальная инфраструктура в 2023 году была определена как быстрорастущая сфера, которая заняла лидирующее место по количеству проектов и объемам инвестиций в запущенные проекты. По данным платформы «Росинфра», в социальном секторе за 2023 год заключено **62 проекта** (53% от общего числа проектов) на общую сумму **358,6 млрд руб.** (46,8% от общего числа инвестиций)⁹. В 2022 году количество заключенных проектов в социальной сфере составило 98, годом ранее – 48 проектов¹⁰.

Стоит также отметить, что по сравнению с 2021 годом общее количество проектов ГЧП, заключаемых ежегодно, снизилось в 2,8 раза (332 проекта в 2021 году против 116 проектов в 2023 г.), однако вместе с этим значительно выросло число проектов в социальной сфере. Данный факт подтверждает тенденцию к повышению качества реализуемых программ ГЧП в социальной сфере, что подчеркивает стратегическую ориентацию на данный тип инвестиционных проектов. Вместе с этим обращение к таким секторам, как здравоохранение, наука и образование, отражает возрастающую ориентацию государственной политики на улучшение качества жизни населения и развитие человеческого капитала, а снижение общего количества проектов ГЧП может указывать на более тщательный отбор проектов и фокусировании на тех, которые способны принести максимальную социальную и экономическую пользу.

Согласно расчетам Национального Центра ГЧП, в 2023 году в области науки и образовании действовало 220 ГЧП-соглашений с общим объемом инвестиций 606,4 млрд руб. (из которых 341,6 млрд руб. предоставляются частным партнером).

Стремительно растущий интерес к социальному сектору проявляется в количестве реализуемых национальных проектов, направленных на

развитие спортивной, научной, образовательной, медицинской и культурной инфраструктур. Среди подобных проектов можно перечислить следующие: «Наука и университеты», «Образование», «Культура», «Здравоохранение», в том числе программа «Создание сети современных кампусов», которая и является основой создания проектов в сфере науки и образования [12, с. 9].

Первоначально на основании Поручения Президента № Пр-419 к 2030 году в России было необходимо создать сеть современных кампусов образовательных организаций высшего образования. Для реализации этой цели по итогам первой и второй волны отбора в 2023 году были определены 17 проектов по возведению университетских кампусов. В Послании Федеральному Собранию 2024 года Президент определил, что следует реализовать не менее 40 проектов по возведению университетских кампусов, и на эти цели будет выделено дополнительно 400 млрд руб.¹¹

Инновационная образовательная среда (далее – кампус) является отдельным типом инвестиционного проекта в сфере науки и образования, подлежащего реализации с применением механизма ГЧП. Еще в декабре 2022 года Президентом России был задан образ кампуса с указанием на то, что будущие университетские кампусы должны стать «точками притяжения» для талантливых студентов и специалистов со всей страны, а также центрами развития науки и экономики регионов, в которых будут располагаться данные учебные заведения.

Согласно «Стандарту инновационной образовательной среды (кампусов)» Минобрнауки от 28.02.2024 г., кампус определяется как совокупность функционально связанных объектов недвижимого и движимого имущества, технологически связанного с таким недвижимым имуществом и предназначенного для его эксплуатации, объединенных единым назначением по комплексному обеспечению образовательной, инновационной, научной, научно-технической деятельности, предназначенных в том числе для проживания и (или) размещения, медицинского обеспечения, отдыха и туризма, занятий физической культурой и спортом, организации питания, культурной деятельности, удовлетворения иных потребностей обучающихся,

⁹ Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2023 года // Аналитический дайджест. Центр ГЧП. – URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/b0f/b0fcbdbe6927a5b75f7526d86642cf47.pdf>. (дата обращения: 10.02.2024).

¹⁰ Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2021 года // Аналитический дайджест. Центр ГЧП. – URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/5b4/5b4d97fb08864dd525b2923a2b14b415.pdf>. (дата обращения: 10.02.2024); Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2022 года // Аналитический дайджест. Центр ГЧП. – URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/2a0/2a0fc28e87a60d5efb9b37b0207db764.pdf>. (дата обращения: 10.02.2024).

¹¹ Послание Президента Российской Федерации Федеральному собранию от 29.02.2024 // Официальный веб-сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/73585>. (дата обращения: 02.03.2024).

педагогических, научных и других работников образовательных организаций высшего образования и (или) научных организаций¹².

Новый подход к пониманию кампуса способствует более тесной интеграции образовательной, научной и инновационной деятельности.

Современный кампус объединяет на своей территории пять функциональных типов инфраструктур:

1) *академическую* – образовательные классы, учебные места, лаборатории, библиотеки, конференц-залы;

2) *технопарк* – лаборатории с индустриальными партнерами, помещения для опытных производств, офисы, коворкинг, бизнес-инкубатор;

3) *функцию проживания* – общежития, гостиницы;

4) *сервисную и культурную* – спортивный центр, музей, кинотеатр, магазины, предприятия общественного питания, бытовой сервис;

5) *благоустройство* – сеть автомобильных, пешеходных и велосипедных дорог, парковки, парки, бульвары, малые архитектурные формы.

Современный кампус является привлекательным объектом для инвестирования, поскольку он предполагает возможность создания востребованных продуктов и сервисов. Так, формируется ориентация на достижение не только результатов работы университетов, но и на привлечение интереса внешних групп пользователей для потребления продуктов и сервисов, предлагаемых в кампусе. Также уместно говорить о кампусе как о точке пересечения экономических путей в региональной логистике товаров и услуг, поскольку на его территории могут быть представлены возможности репрезентации предпринимателей, а также общественные зоны для тех категорий населения, которые не являются частью академического сообщества [13, с. 228].

Александра ден Хайер, профессор Делфтского технического университета, определяет, что такая модель современного кампуса поддерживает сохранение культурного кода региона его расположения, повышает гибкость экономической активности на территории кампуса и стоимость недвижимости [14, с. 443]. Кампус должен стать такой инновацией в университетской среде, которая будет совмещать реализацию различных функций на своей территории и служить созданию динамичной и устойчивой окружающей среды [15, с. 32].

Роль частного партнера в проекте создания кампуса

Согласно федеральному проекту «Создание сети современных кампусов», к созданию и управлению кампусами частные партнеры привлекаются путем заключения концессионного соглашения в соответствии с Федеральным законом № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» и Постановлением Правительства РФ от 28.07.2021 № 1268.

Сложившийся портрет частного партнера определяет его в качестве:

– операционного инвестора, который представляет из себя крупный холдинг или группу компаний и занимается строительством как бизнесом с целью извлечения прибыли из процесса проектирования и строительства;

– финансового инвестора, заинтересованного только в инвестициях, а не во вспомогательном бизнесе в качестве субподрядчиков¹³.

В реализации федерального проекта роль частного партнера делится на два этапа:

1) *этап создания* или этап проектирования и строительства, который предварительно включает создание содержательной и архитектурно-градостроительной концепции;

2) *этап управления* после ввода объекта в эксплуатацию.

На сегодняшний день структура управления проектом фокусирует внимание частного партнера на этапе создания кампуса, то есть на инвестиционно-строительном этапе с подготовкой к последующей эксплуатации. Модель управления федеральным проектом предусматривает разработку содержательной части кампуса силами регионального правительства и университетов-участников проекта с привлечением в некоторых случаях индустриальных партнеров, формирующих заказ на научно-технологические и кадровые услуги университетов [15, с. 57].

Вместе с этим стоит отметить, что структура финансирования проектов создания сети современных кампусов в Российской Федерации содержит не менее 40% внебюджетных источников, привлекаемых именно частным партнером на принципах государственно-частного партнерства. При этом у частного партнера существует ограниченное количество источников возврата вложенных в проект инвестиций: в виде платы студентов и клиентов

¹² Стандарт инновационной образовательной среды (кампусов) (ред. от 28.02.2024) // Mgsu.ru. – URL: https://mgsu.ru/news/2024/01-03-2024-standart-kampusov-28022024_240228_193015.pdf (дата обращения: 01.03.2024).

¹³ Йескомб Э., Фаркухарсон Э. Государственно-частное партнерство в сфере инфраструктуры: принципы финансирования и управления : Альпина ПРО. 2022. С. 360–361.

гостиниц за проживание, а также платы за аренду коммерческих помещений. Государственная сторона в лице регионального правительства также заинтересована в эффективном возврате частных вложений для исключения риска дополнительных бюджетных затрат на оплату минимального гарантированного дохода, предусмотренного концессионным механизмом как стабилизирующая плата. Данная проблематика ставит вопрос о создании *продуктивно-сервисного подхода*, а именно – разработке открытой программы и бизнес-модели востребованных продуктов и сервисов, не противоречащих предназначению кампуса, для широкого круга пользователей.

Помимо инвестиционно-финансового аспекта возникает аспект, связанный с содержательной деятельностью в кампусе. Федеральным проектом предусматривается, что университеты-участники проекта кампуса будут осуществлять свою деятельность по принципу консорциума и формировать научно-образовательную и технологическую программы кампуса совместными усилиями. При этом каждый из университетов действует в своей программе развития, осуществляет свою операционную деятельность в рамках своего бюджета и согласно своим целям. Таким образом, поднимается вопрос о наличии дополнительных условий и форматов для проведения совместной деятельности, которые будут направлены на устранение юридических, финансовых, кадровых, сервисных и иных ограничений [17, с. 135].

С учетом бизнес-ориентированности частного партнера, а также его заинтересованности в возврате инвестиций и возможностях, определяемых концессионным механизмом, необходимо поставить вопрос о расширении роли частного партнера. В этом случае его функционал не ограничивается только строительством, эксплуатацией и исполнением рентной доходной модели. Он должен охватывать разработку *продуктовой и сервисной модели кампуса*, согласованной со всеми участниками проекта реализации кампуса: Минобрнауки, региональным правительством, университетами-участниками, индустриальными партнерами.

Концессионный механизм позволяет реализовать данный подход на этапе заключения концессионного соглашения. В этом случае на этапе создания содержательной и архитектурно-градостроительной концепции разрабатывается продуктовая и сервисная модель, а также определяются четкие требования и критерии отбора для будущих функциональных операторов, которые будут привлекаться к проекту в различных секторах. За

эффективную реализацию продуктовой и сервисной модели отвечает частный партнер, он же на первых этапах формирует и согласовывает образ потенциального оператора и функциональных операторов.

При расширении функциональной роли частного партнера уместно говорить о формировании и реализации механизма *сервисной концессии*, в которой частный партнер выступает центральным органом по привлечению функциональных операторов и принимает на себя ответственность за их деятельность в будущих проектах, которая будет сосредоточена не только на физическом состоянии объектов инфраструктуры, но и на предоставляемых услугах и их качестве. Стоит отметить, что роль частного партнера в условиях сервисной концессии также не ограничивается непосредственным выполнением услуг согласно сервисной модели. Частный партнер способствует возникновению открытого диалога между университетами-участниками проекта кампуса, аккумулирует их потребности в единую программу, вносит вклад в социально-экономическое развитие региона путем создания новых рабочих мест, привлечения дополнительных инвестиций и распространения передовых практик управления и технологий. Эффективное взаимодействие между государством в лице регионального правительства, университетами, представителями бизнеса и оператором кампуса требует уточнения в концессионном соглашении требований к разграничению деятельности и условиям вовлечения в разные этапы реализации проекта, что обеспечит успешную интеграцию всех участников не только в создании новой инфраструктуры, но и в процессе имплементации продуктивно-сервисного подхода на практике.

Если проводить сравнение с сервисной концессией в США, то можно утверждать, что в США операторы чаще берут на себя более широкий спектр обязанностей и функций. Так, например, в функции оператора входит разработка программ социальной адаптации, организация культурных и образовательных мероприятий, а также создание комфортной студенческой среды [18, с. 502].

В качестве примера можно привести такие университетские кампусы, как Калифорнийский университет в Беркли и Нью-Йоркский университет, Стэнфордский университет, в которых оператор занимается координацией различных академических, культурных и развлекательных мероприятий в кампусе [5, с. 203]. В данном случае роль оператора включает в себя:

1) *планирование и координацию мероприятий* – оператор сотрудничает с университетскими отделами, студенческими организациями и внешними партнерами для планирования и организации широкого спектра академических лекций, семинаров, культурных выступлений, концертов и других мероприятий;

2) *управление местом проведения* – оператор обслуживает места проведения мероприятий в кампусе, обеспечивая их соответствие требованиям для различных типов мероприятий и аудитории;

3) *регистрация на мероприятие*, в том числе проведение онлайн-регистрации;

4) *продвижение и маркетинг* – оператор разрабатывает маркетинговые стратегии и рекламные кампании для привлечения внимания и посетителей на университетские мероприятия, используя социальные сети, электронные новостные рассылки и рекламу;

5) *техническое сопровождение* – в функции оператора входят, например, аренда и настройка аудиовизуального оборудования, привлечение дополнительного персонала и его координацию на месте.

В данном случае оператор выступает в качестве поставщика специализированных услуг, расширяя возможности университета и развивая опыт взаимодействия с кампусом через широкий спектр организации академических и культурных мероприятий.

На основании анализа кейсов университетских кампусов и нормативно-правовых документов в таблице 2 представлены результаты рассмотрения и сравнения роли частного партнера, согласно «Стандарту инновационной образовательной среды (кампусов)» Минобрнауки от 28.02.2024 г., и ее сравнение с функциями, которые могут выполняться при продуктивно-сервисном подходе.

При составлении таблицы 2 использовались данные 17 кампусов, отобранных для участия в федеральном проекте «Создание сети современных кампусов». Были проанализированы кампусы в 17 российских городах (среди которых Уфа, Томск, Екатеринбург, Челябинск, Новосибирск, Калининград, Москва, Нижний Новгород, Пермь, Архангельск и пр.), их типология по локации, будущая тематика научно-образовательной программы университетов-участников кампуса и частные партнеры в проектах с применением механизма ГЧП.

Таблица 2 – Предлагаемое расширение роли частного партнера в сервисной концессии

Table 2 – Proposed expansion of the role of the private partner in the service concession

Роль сейчас	Сервисная концессия: предлагаемая роль
– строительство объекта соглашения (кампуса); – привлечение квалифицированной сервисной компании для эксплуатации общественных пространств; – заключение договоров на разные типы услуг: охрана территории и объектов кампуса, аренда транспортных средств, общественное питание; – внедрение умной программной платформы управления системами зданий; – подготовка обслуживающего персонала и обеспечение дружелюбного интерфейса в виде брендированной экипировки; – обеспечение запрограммированного функционального наполнения сервисной инфраструктуры для достижения комфортной	– строительство и эксплуатация объекта соглашения (кампуса); – обеспечение безопасности территории кампуса и обслуживания его зданий и помещений; – разработка экономической модели операционной окупаемости и продуктовой и сервисной модели; – формирование на базе сервисной модели партнерского сообщества предпринимателей-резидентов кампуса, которые вовлечены в развитие кампуса и привлечении качественной аудитории помимо основных целевых групп (студенты, ППС, сотрудники); – внедрение клиентских сервисов, обеспечивающих конкурентоспособность университетов-участников кампуса в части взаимодействия со студентами, научными сотрудниками, ППС в кампусе; – разработка и реализация маркетинговой программы популяризации продуктов сервисной модели кампуса; – привлечение частных образовательных партнеров для создания совместных открытых образовательных программ; – содействие научно-исследовательской деятельности путем организации мероприятий, направленных на сближение университетов и представителей индустрий; – инвестиции в оборудование научных лабораторий с последующим возвратом через научно-технологические контракты с бизнес-заказчиками;

жизнедеятельности и обучения на территории кампуса; – исполнение в пространственных решениях кампуса оптимального размещения помещений для обслуживающего персонала и инженерно-технических служб; – исполнение требований к отделке и инженерно-техническому оснащению	– организация культурно-событийной повестки мероприятий на территории кампуса; – развитие сервисных услуг бытового характера; – содействие по привлечению финансирования проектов по развитию кампуса, в том числе через частные гранты и инвестиции и другие источники, а также развивая партнерские отношения с бизнесом и некоммерческими организациями; – разработка и реализация программ социальной ответственности, направленных на улучшение взаимодействия университета с обществом и городской средой, включая проекты с вовлечением горожан
---	---

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Результаты исследования привели к следующим выводам:

- существующая законодательная база с применением Федерального закона № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» позволяет гибко конструировать роль частного партнера при условии расширения его полномочий, включающих привлечение различных операторов под оказание широкого спектра услуг и последующее создание консорциума. Вместе с этим имеющийся международный опыт, проанализированный в статье, демонстрирует, что благодаря предлагаемой роли частного партнера в создании и управлении кампусами значительно повышается качество и статус реализуемых услуг в многофункциональном пространстве;
- в соответствии с предлагаемым подходом формирования на ранней стадии проекта продуктово-сервисной модели перечень продуктов и сервисов, образ будущих операторов и их функциональные обязанности определяются на этапах концептуализации и проектирования и затем вносятся в концессионное соглашение;
- так как имплементация комплексной программы по строительству кампуса и его управлению требует вовлечения широкого круга

операторов (действующих в сферах гостиничного дела, ресторанного бизнеса, культурно-событийного обеспечения, дополнительного профессионального образования и пр.), то уместно говорить о создании консорциума операторов, который будет включать частных операторов, инвесторов, представителей образовательных учреждений, государственных структур, промышленных партнеров и других стейкхолдеров. Важно отметить, что в этом случае ответственность за привлечение операторов и качество предоставляемых услуг несет частный партнер (концессионер) на основании концессионного соглашения.

Таким образом, предложенный подход к модели управления кампусом становится ключевым для обеспечения интересов как сторон концессионного соглашения, так и всех групп пользователей. Кроме того, продуктово-сервисный подход в реализации проектов кампусов способствует повышению экономической эффективности проектов. В свою очередь, вовлечение широкого круга операторов и стейкхолдеров способствует устойчивому развитию кампуса, открытию новых направлений для научного и исследовательского сотрудничества, а также культурному и социальному обогащению кампуса и региона его расположения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Волков Л. В. Государственно-частное партнерство как необходимый институт современной экономики // Инновации и инвестиции. 2017. № 5. С. 225–228. EDN DSKDVQ.
2. Алиуллов И. Ф. Потенциал государственно-частного партнерства в развитии экономики субъектов РФ // Актуальные вопросы экономики и современного менеджмента: сб. науч. трудов по итогам III международной научно-практической конференции. 2016. С. 68–70. EDN VYRKJD.
3. Руденко Т. Ю. Сравнительный анализ государственно-частного партнерства и концессии как

договорных форм реализации инвестиционных соглашений с участием публично-правовых образований // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2018. № 2 (2). С. 95–101. EDN XZOKHB.

4. Andrews M., Entwistle T. (2015). Public-private partnerships for infrastructure development: Financial, institutional and political dimensions. Policy & Politics. 43 (2). DOI 10.1332/030557314X13917703359707.

5. Roy R., Marsafawy H. (2023). University Campus Life and Activities Aligned with Students'

Preferences towards Designing Competency Model Framework. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. 22, 188–206. DOI 10.26803/ijlter.22.2.11 EDN ZSFKJJ.

6. Минина И. С. Международный и российский опыт применения форм государственно-частного партнерства в сфере высшего образования // *Уровень жизни населения регионов России*. 2017. № 4 (206). С. 95–101. DOI 10.12737/article5a3c3d8d0f95a7.15201521. EDN YTIJOR.

7. Сайфуллин Р. И. Зарубежный опыт государственно-частных партнерств и их роль в развитии образования // *Актуальные проблемы экономики и права*. 2012. № 1. С. 62–68. EDN OPUXDJ.

8. Gerard E. (2024). *Private Higher Education and Inequalities in the Global South. Lessons from Africa, Latin America and Asia*. Springer. DOI 10.1007/978-3-031-54756-0.

9. Трунова О. Д., Силин М. В. Особенности реализации государственно-частного партнерства в сфере образования в России и за рубежом // *Arg Administrandi (Искусство управления)*. 2015. № 4. С. 82–96. EDN VLIBDE.

10. Богданова Р. М., Козлов В. М. Развитие государственно-частного партнерства в России // *Актуальные проблемы гуманитарных и общественных наук: сборник материалов научно-практической конференции*. 2022. С. 18–21. EDN DSSVIK.

11. Громова Е. А. Проблемы Федерального закона «О государственно-частном, муниципально-частном партнерстве» // *Юрист*. 2017. № 10. С. 16. EDN YRCBRN.

12. Боталова М. Е. Международная и российская практика партнерских отношений в социально-инфраструктурной сфере // *Вестник евразийской науки*. 2018. Т. 10. № 2. С. 9. EDN XSDECL.

13. Лолохоева И. А. Роль частного сектора в развитии образования: тенденции и вызовы // *Управление образованием: теория и практика*. 2023. № 13 (3). С. 226–234. DOI 10.25726/f8359-1512-5637-q. EDN SHLOIG.

14. Den Heijer A, Magdaniel F. (2018). *Campus-City Relations: Past, Present, and Future. Geographies of the University*. 439–459. DOI 10.1007/978-3-319-75593-9_13.

15. Curvelo Magdaniel, F.C., De Jonge, H., Den Heijer, A. (2018). *Campus development as catalyst for*

innovation. *Journal of Corporate Real Estate*. 20 (2), 28–42. DOI 10.1108/JCRE-07-2016-0025.

16. Макейкина С. М., Чинаева Ю.Н. Государственно-частное партнерство в социальной сфере на региональном уровне: проблемы и перспективы развития // *Контентус*. 2021. № 8. С. 57–68. DOI: 10.24411/2658-6932-2021-8-57-68. EDN NJTUJE.

17. Пригаро С.В. Подходы и методы управления университетскими кампусами // *Инженерно-строительный вестник Прикаспия*. 2022. № 1 (39). С. 133–139. DOI 10.52684/2312-3702-2022-39-1-133-139. EDN ESUECL.

18. Liu, J., E. D. Love, P., Smith, J., Regan, M. and Sutrisna, M. (2014) *Public-Private Partnerships: a review of theory and practice of performance measurement*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (4), 499–512. DOI 10.1108/IJPPM-09-2013-0154.

19. Голышев Г. А. Развитие инфраструктуры с использованием концессионных и долгосрочных инвестиционных контрактов // *Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал*. 2014. № 1. С. 101–110. EDN SCMTZX.

20. Леонова Г. И. Проблемы и перспективы развития государственно-частного партнерства // *Индустриальная экономика*. 2022. № 3. С. 284–289. DOI 10.47576/2712-7559_2022_3_4_284. EDN OJHBJQ.

21. Леонова Г. И. Теория и практика государственно-частного партнерства // *Институционализация экономики: проблемы и решения*. 2020. № 2 (21). С. 12–17. DOI 10.36807/2411-7269-2020-2-21-12-17. EDN FQWPLE.

22. Ремизова Т. С., Алаев А. А. Университетские кампусы мирового уровня как новая форма организации образовательных пространств на территории Российской Федерации // *Университетское управление: практика и анализ*. 2023. № 27 (2). С. 101–115. DOI 10.15826/umpra.2023.02.016. EDN UJTFED.

23. Шор И. М., Батова В. Н. Государственно-частное партнерство в обеспечении устойчивого развития регионов России: современное состояние, проблемы и перспективы // *Региональная экономика. Юг России*. 2022. Т.10, № 1. С. 118–125. DOI 10.15688/re.volsu.2022.1.11. EDN AVKFIQ.

REFERENCES

1. Volkov, L. V. (2017) Public-private partnership as a necessary institution of the modern economy. *Innovation & Investment*, 5, pp. 225–228. <https://elibrary.ru/dskdvq>.
2. Aliullov, I. F. (2016) Potential of public-private partnership in the development of the economy of the subjects of the Russian Federation. *Actual issues of economics and modern management. Collection of scientific papers on the results of the III international scientific and practical conference*, pp. 68–70. <https://elibrary.ru/vyrkjkd>.
3. Rudenko, T. Y. (2018) Comparative analysis of the state-private partnership and concession as the contracting forms of realization of investment agreements with participation of public-legal education. *Izvestiya Tula State University*, 2 (2), pp. 95–101. <https://elibrary.ru/xzokhb>.
4. Andrews R., Entwistle, T. (2015) Public-private partnerships, management capacity and public service efficiency. *Policy & Politics*, 43 (2). <https://doi.org/10.1332/030557314X13917703359707>.
5. Roy R., Marsafawy, H. (2023) University Campus Life and Activities Aligned with Students' Preferences towards Designing Competency Model Framework. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22, pp. 188–206. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.2.11>. <https://elibrary.ru/zsfkjj>.
6. Minina, I. S. (2017) International and russian experience in applying forms of public-private partnership in higher education. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii=Living Standards of the Population in the Regions of Russia*, 4 (206), pp. 95–101. <https://doi.org/10.12737/article5a3c3d8d0f95a7.15201521>. <https://elibrary.ru/ytijor>.
7. Saifullin, R. I. (2012) Foreign experience of public-private partnerships and their role in education development. *Russian Journal of Economics and Law*, 1, pp. 62–68. <https://elibrary.ru/opuxdj>.
8. Gerard E. (2024) Private Higher Education and Inequalities in the Global South. Lessons from Africa, Latin America and Asia. Publ. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-54756-0>.
9. Trunova, O. D., Silin, M. V. (2015) Implementation features of public-private partnerships in education in Russian and international practice. *Ars Administrandi*, 4, pp. 82–96. <https://elibrary.ru/vlibdf>.
10. Bogdanova, R. M., Kozlov, V. M. (2022) Development of public-private partnership in Russia. *Actual problems of humanitarian and social sciences. Collection of materials of scientific and practical conference*, pp. 18–21. <https://elibrary.ru/dssvik>.
11. Gromova, E. A. (2017) Certain problems of the federal law «On public private partnership, municipal private partnership in the Russian Federation and on amendments to certain legislative acts of the Russian Federation». *Jurist*, 10, p. 16. <https://elibrary.ru/yrbrn>.
12. Botalova, M. E. (2018) The review of international and Russian partnerships experience in the social and infrastructure sphere. *The Eurasian Scientific Journal*, 10 (2), p. 9. <https://elibrary.ru/xsdecl>.
13. Lolokhoeva, I. A. (2023) The role of the private sector in the development of education: trends and challenges. *Education Management Review*, 13 (3), pp. 226–234. <https://doi.org/10.25726/f8359-1512-5637-q>. <https://elibrary.ru/shloig>.
14. Den Heijer A, Magdaniel F. (2018) Campus-City Relations: Past, Present, and Future. *Geographies of the University*, pp. 439–459. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75593-9_13.
15. Curvelo Magdaniel, F. C., De Jonge, H., Den Heijer, A. (2018). Campus development as catalyst for innovation. *Journal of Corporate Real Estate*, 20 (2), pp. 28–42. <https://doi.org/10.1108/JCRE-07-2016-0025>.
16. Makeikina, S. M., Chinaeva, Y. N. (2021) Prospects for the use of public-private partnership in the financing of the social sphere at the regional level. *Kontentus*, 8, pp. 57–68. <https://doi.org/10.24411/2658-6932-2021-8-57-68>. <https://elibrary.ru/njtujc>.
17. Prigaro, S. V. (2022) Approaches and methods of management of university campuses. *Engineering and Construction Bulletin of the Caspian Region*, 1 (39), pp. 133–139. DOI: 10.52684/2312-3702-2022-39-1-133-139. <https://elibrary.ru/esuecl>.
18. Liu, J., E. D. Love, P., Smith, J., Regan, M. and Sutrisna, M. (2014) Public-Private Partnerships: a review of theory and practice of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (4), pp. 499–512. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0154>.
19. Golyshev, G. A. (2014) Infrastructure development through concession and long-term investment contracts. *Financial Journal*, 1, pp. 101–110. <https://elibrary.ru/scmtzx>.
20. Leonova, G. I. (2022) Problems and prospects for the development of public-private partnership. *Industrial economics*, 3, pp. 284–289. https://doi.org/10.47576/2712-7559_2022_3_4_284. <https://elibrary.ru/ojhbjq>.

21. Leonova, G. I. (2020) Theory and practice of public-private partnership. *Economic Vector*, 2 (21), pp. 12–17. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2020-2-21-12-17>. <https://elibrary.ru/fqwple>.

22. Remizova, T. S., Alaev, A. A. (2023) World-class university campuses as a new form of organization of educational spaces on the territory of the Russian Federation. *University Management: Practice and Analysis*,

27 (2), pp. 101–115. <https://doi.org/10.15826/umpa.2023.02.016>. <https://elibrary.ru/ujtfed>.

23. Shor, I. M., Batova, V. N. (2022) Public and Private Partnership in Ensuring Sustainable Development of Russian Regions: Current State, Problems and Prospects. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii [Regional Economy. South of Russia]*, 10 (1), pp. 118–125. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2022.1.11>. <https://elibrary.ru/avkfiq>.