

УДК 378

DOI: 10.24412/1998-5533-2024-3-20-28

**Стейкхолдерский подход к развитию нового кампуса вуза****Долженко Р.А.**

Доктор экономических наук,  
профессор кафедры экономики труда и управления персоналом  
Уральского государственного экономического университета  
(Екатеринбург)

*В работе представлена оценка возможностей и перспектив развития нового кампуса вуза с точки зрения различных стейкхолдеров региона. Сформулирован вариант тактических направлений развития кампуса до момента завершения строительства второй очереди зданий. Выделены проблемные зоны, способные замедлить воплощение стратегического видения кампуса в системе региона и его образовательной среды. На основе анализа перспективных направлений развития образования и региона выделить перечень активностей, которые обеспечат подготовку субъектов нового кампуса вуза к воплощению его стратегической роли.*

*Оценка показывает, что последовательная реализация программы строительства и развития нового кампуса вуза (как и других участников проекта создания новых кампусов мирового уровня в стране), не учитывающая запросы стейкхолдеров и изменчивые условия внешней среды, способна замедлить достижение целевых показателей и новой роли вузов в образовательном и социально-экономическом пространстве региона и страны. Отложенность планируемого результата строительства Кампуса требует оперативных и гибких мер по его встраиванию в общественную жизнь региона.*

*Теоретическая значимость исследования заключается в осмыслении роли и наполнении новых кампусов университетов, которые создаются в стране, с позиции стейкхолдерского подхода. Практическая значимость связана с возможностью учета мнения стейкхолдеров системы высшего образования при проектировании кампусов.*

**Ключевые слова:** университет, новый кампус, роль вуза, стейкхолдеры, регион, стратегия

**Для цитирования:** Долженко Р.А. Стейкхолдерский подход к развитию нового кампуса вуза // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 3. С. 20–28. DOI: 10.24412/1998-5533-2024-3-20-28.

Высшие учебные заведения являются важным элементом общественной жизни, так как через них проходит значительная часть студентов, приобретающих определенные знания и навыки. Это далеко не единственная функция вузов, но именно она является традиционной, базовой, системообразующей. При этом в рамках ускоряющегося общественного развития система высшего образования ищет новую миссию [1] – перебирает новые предназначения, исходя из целевого видения регулятора, запро-

сов экономических субъектов, трендов и событий: научную, воспитательную, общественную и другие. Этот функционал зачастую приживается с трудом, прививается с разным успехом в зависимости от текущих приоритетов руководства, остается лишь в той мере, в какой можно сказать, что работа ведется, некоторые успехи есть, но на интенсивное развитие не хватает ресурсов. При этом все субъекты понимают, что новые смыслы необходимы, как и обновление традиционной образовательной деятельно-

сти. Одним из воплощений новой попытки помочь крупнейшим университетским площадкам обрести новый ключевой смысл в развитии региона, его населения, бизнеса и органов власти с учетом национальной и территориальной уникальности стал проект создания Кампусов мирового уровня в отдельных регионах страны. Одним из первых вузов, получившим результат в виде постройки и запуска первой очереди зданий и сооружений нового кампуса стал Уральский федеральный университет им. Б.Н. Ельцина (далее – УрФУ). Летом 2023 г. были достроены первые здания нового кампуса, которые в последующем будут интегрированы в целую экосистему вместе с новыми корпусами ключевых образовательных структур, спортивного и медицинского сооружений, крупнейшей выставочной площадки Экспо и будущего Технопарка «Космос». Первые здания уже запущены, полноценно работают, этому событию предшествовала долгая история разработки концепций, утверждения проектов, согласования с заинтересованными субъектами. Но в данной статье нас не интересует прошлое, важнее понять каким будет будущее проекта Новый кампус УрФУ, и что необходимо делать уже сегодня, чтобы помочь мечте и целям множества субъектов сбыться.

**Теоретические основы стейкхолдерского подхода к управлению вузом.** Первым ввел понятие «стейкхолдер» (заинтересованная сторона) Р. Фримен в своей работе «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» [2], он же и предложил новую организационную модель, согласно которой компания в своей деятельности должна ориентироваться на запросы стейкхолдеров. Прямой перевод слова «*stakeholder*» с английского звучит как «держатель интереса», в российской научной среде также используются синонимы: «заинтересованная сторона», «причастная сторона», «группа влияния», «коалиция влияния», «участники коалиции», «заинтересованная группа», «целевая аудитория», «группа интересов». В работе мы будем придерживаться традиционного подхода, согласно которому стейкхолдер вуза – это субъект, который имеет интересы относительно университета или его проекта, а также обладает влиянием на него. Р. Фримен в своей работе обозначил базовые моменты, на которые необходимо ориентироваться при учете мнения стейкхолдеров:

- кто входит в число стейкхолдеров;
- что хотят заинтересованные стороны, какие цели они преследуют;
- при помощи чего они добиваются своих целей.

Перечень может быть дополнен еще несколькими базовыми вопросами:

- какие ключевые задачи стоят перед потенциальным стейкхолдером, в чем он нуждается в текущий момент;
- что может сделать вуз, чтобы быть полезным в решении ключевых задач стейкхолдера;

– как вуз может убедиться в том, что партнер получил искомым результат от взаимодействия.

Представления об университетах как организациях, которые могут и должны быть вписаны в теорию стейкхолдерского управления, достаточно распространены в отечественной научной среде. Среди основных исследователей вопроса можно выделить не только зарубежных ученых, но и российских: В.А. Нагорнова, О.В. Перфильеву [3], В.Н. Стрекаловского и В.М. Саввинову [4], Е.С. Попову [5] и др. Ключевая установка всех исследователей – одним из главных условий долговременного существования университета является его способность налаживать и поддерживать отношения со стейкхолдерами. Разрыв или существенное ухудшение отношений хотя бы с одной заинтересованной стороной может негативно сказаться на деятельности вуза в долгосрочной перспективе.

У любого университета есть множество заинтересованных групп, с которыми он активно взаимодействует, исходя из внутренних и внешних приоритетов. Они зависят от статуса вуза, позиции руководства, сложившихся исторических предпосылок, текущих конъюнктурных предпосылок и т.д. Особенность именно университета на фоне других организаций заключается в том, что у него много разных стейкхолдеров, имеющих разные интересы и ресурсы. У обычной организации лишь несколько основных заинтересованных сторон, как правило, это – акционеры или собственники компании. Университет, в отличие от них, не ограничен только государством и внешними партнерами. В их число входят: организации, обучающие будущих студентов, бизнес-сообщество, трудоустраивающее выпускников, а также общество, определяющее репутацию вуза и другие субъекты.

При этом необходимо помнить, что система университетов неоднородна, вид образовательной организации накладывает отпечаток на структуру и влияние стейкхолдеров. В нашей стране в 2023 г. действует два национальных университета (Московский государственный и Санкт-Петербургский государственный), 10 федеральных, 29 национальных исследовательских, около 50 опорных университетов, а также отдельная когорта университетов – участников проекта «Приоритет 2030», имеющая важное значение для развития системы образования. До сих пор актуальны результаты проекта «5-100», объединявшего 21 флагман среди вузов страны, который закончился несколько лет назад. Нельзя не сказать об особом значении региональных вузов (в части роли в существовании и развитии региона). Их много, они имеют разное обеспечение ресурсами и степень интеграции в социально-экономическую жизнь территории.

В настоящее время, на наш взгляд, именно высшее образование является одним из ключевых фак-

торов развития региона, влияющим на множество субъектов, привлекающее внимание ряда заинтересованных лиц, способных оказать влияние на развитие образовательных организаций, так и конкретного вуза, а в нашем случае – и его отдельного кампуса. С опорой на работы ряда авторов в области стейкхолдерского подхода нами были выделены следующие стейкхолдеры университета в регионе (рис. 1).

Уверены, перечень далеко не исчерпывающий, так как развиваются регионы, бизнес, сами университеты, реализуются проекты, призванные трансформировать вузы, что не может не менять их роль и влияние заинтересованных лиц. Одним из таких проектов является уникальная инициатива государства по созданию новых инновационных кампусов ключевых университетов в регионах страны.

Впервые о новых уникальных кампусах университетов заговорили более 10 лет назад. Государством был накоплен достаточный экономический ресурс для инвестиций в вузы, в том числе в необходимую современную инфраструктуру. Система высшего образования последовательно искала новые приоритеты в развитии через ориентацию на лучшие образовательные системы мира (через «Проект 5–100»), интеграцию с бизнесом и регионами (через проект создания Научно-образовательных центров в регионах), достижение национальных целей развития страны (через проект «Приоритет-2030») и другие подходы. Важной особенностью всех этих направлений является их связанность и преемственность, что позволяет удерживать результаты, полученные на каждом этапе и использовать их на следующем.

Инициаторы проекта создания новых кампусов исходили из установки, что именно ограничения в инфраструктуре являются сдерживающим фактором на пути развития системы образования [6].

Первые отечественные работы о перспективах и возможностях обновления университетских кампусов начали появляться более 10 лет назад. Как правило, это были работы, связанные с инженерно-

архитектурными изысканиями [7], поиском ответов на вопрос как должны выглядеть кампусы в свете актуальных требований [8] и примеров из зарубежных вузов [9]. Новый импульс к научным изысканиям дал проект Министерства науки и высшего образования РФ по созданию новых кампусов вузов в регионах страны. Его реализация повлекла исследования передового опыта зарубежных вузов [10; 11], возможных планировок пространств конкретных кампусов [12–15], ценностных и экологических аспектов кампусов [16–18], механизмом встраивания вуза в социально-экономическую жизнь территории и умного города [19–21], инновационных педагогических подходов в новых Кампусах [22; 23], механизмов взаимодействия вуза с сообществами на базе новых пространств [24–26] и другие. Каждый год у исследователей появляется все больше материалов для анализа уже отечественного опыта на базе только что построенных зданий, но вопросов меньше не становится. Какую роль займут в череде проектов трансформации системы высшего образования новые кампусы? Какие ограничения на пути их создания и запуска существуют в регионах? Ответы на них уже пытаются найти ученые и практики, например, в работе Т.С. Ремизовой и А.А. Алаева [27]. Ключевой вопрос, на который мы планируем ответить, с одной стороны локален, с другой позволяет системно посмотреть на предназначение новых пространств: какие заинтересованные стороны есть у Нового кампуса УрФУ и каким образом можно учесть их интересы в развитии нового образовательного топоса Урала? Ответы на него рассмотрим далее.

**Анализ текущего состояния базовых стейкхолдеров нового кампуса УрФУ.** Выделим укрупнённых ключевых стейкхолдеров (заинтересованных лиц) в развитии Нового кампуса УрФУ, кроме того, зафиксируем типовое отношение к нему в настоящее время. Таковыми, по нашему мнению, являются:

– Министерство науки и высшего образования

РФ. Ключевое заинтересованное лицо в развитии кампусов в регионах страны, прошедших конкурсный отбор: инициатор, регулятор [28], инвестор. Именно новые кампусы могут стать площадками для пересборки смыслов современных университетов, не отягощенными проблемами прошлого (оторванность от индустриальных партнеров, слабая интеграция в стратегию развития региона, «древняя» инфраструктура, слабые бизнес-модели, не позволяющие самостоятельно изыскивать возможности для развития и др.).

– Региональные органы власти, в том числе Губернатор Свердловской области, лично поддерживающий Кам-

Государство	Органы власти субъекта	Органы муниципальной власти	Другие вузы региона
Общественные организации	Организации и предприятия – поставщики	Организации и предприятия (преимущественно – ведущие деятельность в регионе) – работодатели	Профессиональные экспертные сообщества
Средства массовой информации	Топ-менеджмент вуза	Сотрудники вуза (АУП, ППС, ВП)	Инвесторы
Абитуриенты	Обучающиеся и их объединения	Выпускники	Заказчики обучения – родители абитуриентов и обучающихся

Рис. 1. Возможные стейкхолдеры университета

пус на протяжении всего времени его запуска, инициировавший свой собственный проект «Кампус», который связан с дополнительной поддержкой студентов в регионе (одинаковое название вносит некоторую сумятицу у людей, которые не погружены в предметную область деятельности, заставляют их думать, что это одно и то же); Министерство образования и молодежной политики Свердловской области, в том числе отвечающее за координацию деятельности вузов, решение локальных задач в области образования и воспитания; Министерство промышленности и науки Свердловской области, которое заинтересовано в развитии научных исследований в коллаборациях научных, образовательных и бизнес-организаций; Министерство инвестиций и развития Свердловской области, некоторые сателлиты которого видят перспективу в развитии нового молодежного бизнеса на базе «Космоса» и Кампуса; Министерство экономики и территориального развития Свердловской области, заинтересованное в обеспечении рынка труда молодыми кадрами исходя из реальной потребности, в первую очередь в инженерный кадрах.

– Вузы региона, которые получают возможность решить один из ключевых вопросов со строительством Кампуса – обеспеченность общежитиями. За счет большого количества мест проживания в новых общежитиях УрФУ образуется дополнительный резерв в высококачественных местах проживания. При этом для большинства образовательных организаций региона дальнейшее развитие крупнейшего вуза не только региона, но и страны может быть угрозой для среднесрочного существования, т.к. у большинства из них нет ресурсной возможности обновлять общежития и корпуса, что снижает их конкурентоспособность на фоне образовательного флагмана региона с лучшей новой инфраструктурой. Сдерживающим моментом в развитии отношений с другими вузами является ограниченный доступ на территорию Кампуса для сторонних субъектов. Студенты и преподаватели других вузов, представители бизнеса могут попасть на территорию только по отдельным спискам и в особых случаях, как правило, в рамках редких мероприятий на территории. Это ограничивает ключевую установку инициаторов проекта – создание открытой территории для всех вовлеченных жителей города.

– Бизнес в разных сегментах: крупный, средний, малый. На данный момент совокупность важных стейкхолдеров представлена крупнейшим бизнесом региона, который был вовлечен в проект, начиная со стадии инициации, строительства, запуска (в первую очередь «Трубная металлургическая компания» и Группа компаний «Синара»). Средний и малый бизнес пока не представлены, предполагается, что они подключатся при расширении инфраструктурных возможностей для студентов через создание

мест общепита, отдыха и развлечений. В настоящее время, они как правило, не имеют представлений о Кампусе, его возможностях и перспективах, не вовлечены в процессы развития места.

– Студенты как один из самых массовых субъектов, уже проявил себя, продемонстрировав администрации и обществу свою позицию по поводу нежелания заселяться в отдаленные от центра города общежития [29]. Дальнейшая работа с ними показала, что ситуация сложилась из-за отсутствия заранее проработанного и реализованного плана коммуникаций с молодыми людьми. Отработка запросов студентов, быстрая и эффективная PR-компания места, оперативное решение транспортного вопроса со стороны Администрации Екатеринбурга свели на нет негатив, купировали протестное отношение молодых людей.

– Родители студентов и будущих абитуриентов знают о новом кампусе настолько, насколько его строительство освещалось в СМИ, а также в связи с напряженной ситуацией летом [29]. Отдельная категория среди родителей – это выпускники УрФУ, которые в свою очередь также неоднородны, т.к. представляют разные этапы в развитии вуза и некоторые из них придерживаются негативного отношения к объединению двух крупнейших вузов региона в один. Ностальгия по важнейшему этапу жизни, связанному, например, с Уральским государственным университетом (УрГУ) или Уральским политехническим институтом (УПИ), из которых был сформирован Уральский федеральный университет (УрФУ), формирует восприятие нового вуза, появившегося в ходе их объединения.

– Абитуриенты представлены школьниками Свердловской области, которые в ближайшие несколько лет будут жить в общежитиях Кампуса, а с 2026 г. и обучаться в ключевых образовательных центрах университета (Специализированного учебно-научного центра (далее – СУНЦ УрФУ), института радиоэлектроники и информационных технологий (далее – ИРИТ-РТФ УрФУ), института экономики и управления (далее – ИнЭУ УрФУ)). В этом направлении ведется разовая работа, приуроченная к масштабным мероприятиям на территории Кампуса. Системно взаимодействие с ними не выстроено, в то время как у региона есть возможности организовать профориентационные посещения кампуса, объединенные с мероприятиями на площадке ЭКСПО и в самом Кампусе. В качестве примера можно привести опыт Великого Новгорода, когда в рамках чемпионата высоких технологий в ИНТЦ «Валдай» на мероприятие вывозились дети из школ региона с целью профориентации.

– Инвесторы также являются важными субъектами, необходимыми для развития Кампуса, но университеты очень ограничены в использовании заемных средств в силу своей особой роли и жест-

ких нормативных рамок. Кредитные организации напрямую не могут выстраивать инвестиционные отношения с вузами, поэтому последние могут рассчитывать на поддержку со стороны благотворительных фондов, выпускников и других заинтересованных сторон в рамках эндаумент-фондов.

В комплексном исследовании предпосылок и возможностей построения новых кампусов вузов РФ, проведенном в 2021 г., выделены три ключевых обобщенных запроса стейкхолдеров: дефицит предпринимательства в сфере инноваций и технологий, дефицит университетского сообщества в современной инфраструктуре на территории вузов; дефициты городов [30].

Исходя из данного перечня заинтересованных сторон, нами были сформулированы базовые рекомендации по развитию кампуса с ориентацией на удовлетворение запросов всех ключевых стейкхолдеров кампуса УрФУ.

На наш взгляд, уже сейчас он должен «вытягивать» себя в будущий образ площадки для переосмысления роли университета в развитии города, региона, страны через интеграцию науки, бизнеса, образования в единый взаимодействующий кластер, в котором будут учиться, работать и жить таланты всех уровней со всего мира. Перечень базовых направлений развития, исходя из приоритетов развития отношений с ключевыми стейкхолдерами Кампуса приведен на рисунке 2.

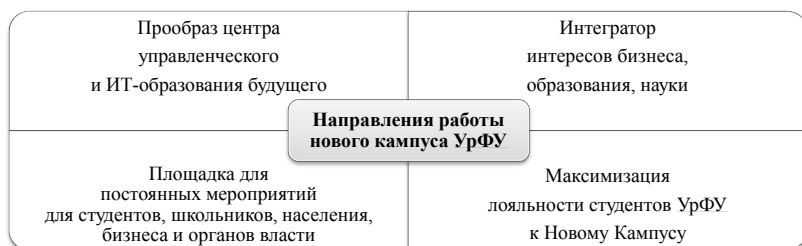
Каждое направление ориентировано на базового стейкхолдера. Рассмотрим содержание выделенных направлений подробнее.

При этом отметим, что никто не отменял текущие, **базовые направления деятельности кампуса и его инфраструктуры**. Заселяются студенты, сдаются пространства, осуществляется текущая деятельность – в этой связи необходимо обеспечивать качественный и быстрый сервис для проживающих студентов. Параллельно в ходе стройки необходимо будет актуализировать новые технологии и лучшие наработки в инфраструктуре под запросы формируемой системы образования. В текущем виде деятельность кампуса обеспечивается за счет сторонних средств, при этом уже сейчас необходимо проработать экономическую модель кампуса: как его содержать и как выстраивать его полную загрузку и безубыточность с первых лет существования. В на-

стоящее время установка на открытый статус кампуса не реализуется, доступ на территорию имеют только проживающие студенты, сотрудники и организованные делегации vip-гостей, которым демонстрируют возможности кампуса. При этом поддерживается круглосуточная охрана территории большим количеством охранников, что экономически невыгодно. На момент стройки, принятия и заселения необходимо обеспечить максимальный рост удовлетворенности студентов и партнеров инфраструктурой Кампуса, последние из числа бизнеса должны иметь возможность максимально быстро интегрироваться в систему поддержки жизни в кампусе.

**1 направление: Центр образования и науки (стейкхолдер – региональные органы власти).** Это ключевой вектор развития Кампуса, в котором заинтересовано максимальное количество стейкхолдеров, в первую очередь региональные органы власти, т.к. именно подготовка кадров на перспективу является ключевой задачей системы образования. В этой связи уже сейчас необходимо прорабатывать возможности создания новых образовательных программ, которые будут удовлетворять запросы области. Планируется, что на базе Кампуса будут дислоцироваться институты ИРИТ-РтФ и ИнЭУ, а также СУНЦ УрФУ, завершение строительства зданий под них запланировано на 2025 г. Но это не означает, что до этого момента можно заморозить вопрос релокации и создания новых образовательных программ. Необходимо не просто переместить действующие Институты с сотрудниками и студентами, но предварительно спроектировать новое содержание образовательной деятельности в Кампусе. Как минимум, уже сейчас необходимо готовить преподавателей к перспективе работать в новом месте дислокации Института (что актуализирует необходимость плана работы с действующими сотрудниками как ключевыми внутренними стейкхолдерами, но эта тема требует отдельной проработки), сформировать вместе с промышленными партнерами целевое содержание будущих программ, под запросы индустрии, региона, страны, в том числе на опережение, с учетом региональных планов по созданию Технопарка «Космос» рядом с Кампусом. Помимо удержания действующего профессорско-преподавательского состава необходим комплекс мероприятий по привлечению лучших преподавателей, ученых и практиков региона, страны и мира.

**2 направление: Площадка для мероприятий (стейкхолдер – население, абитуриенты, родители).** В настоящее время из-за демографической ямы, снижения востребованности высшего образования и других глобальных и локальных причин наблюдается значительное снижение контингента обучаемых. По оценкам экспертов, с 2025 г.



**Рис. 2. Направления работы нового кампуса УрФУ до реализации строительства 2-ой очереди**

планируется незначительное увеличение численности молодежи по сравнению с текущими показателями, которое будет временным и сменится продолжающимся снижением количества молодых людей в школах, а значит и будущих абитуриентов. Это означает, что профориентационная работа в направлении последующего обучения в Кампусе УрФУ должна быть усилена и доведена до такого уровня качества, чтобы абитуриенты поступали, учились и работали по востребованным специальностям.

Одновременно необходимо развивать и позиционировать Кампус в качестве центра развития карьеры для студентов не только УрФУ, но и других вузов региона, через тесную интеграцию с бизнесом. На базе площадки может быть создан единый центр развития карьеры, который будет заниматься целевым обучением, взаимодействием с работодателями, экскурсиями и др. На наш взгляд, это направление требует еще большего развития по сравнению с текущими приоритетами вузов к работе с партнерами через деятельность Центров по развитию карьеры и других специализированных структур, которые занимаются трудоустройством выпускников, т.к. работодатели являются одним из ключевых стейкхолдеров, запросы которого не удовлетворяются в полной мере.

Еще один сегмент работы – прочие категории населения, может быть реализован за счет максимального привлечения гостей к мероприятиям в Кампусе через выставки, мастер-классы, профильные смены (упор на управленцев + инженеров ИТ). Они должны проводиться не разово и от случая к случаю (например, фестиваль *RuCode*, первое крупное мероприятие в Кампусе за 2 месяца), а системно, по утвержденной программе, практически, каждый день.

**3 направление: развитие Кампуса в качестве интегратора бизнеса (стейкхолдер – бизнес региона).** Уже сейчас можно приобщать бизнес региона Урала, страны и мира к возможностям кампуса через мероприятия и выставки, взаимодействия со студентами, проектную деятельность и др. Отдельно необходимо максимально вовлекать малый и средний бизнес в развитие инфраструктуры для студентов: парковки, кафе, магазины, библиотеки, кинотеатры, музеи, театры, бытовые сервисы и др. [31].

Перспективный региональный проект – Технопарк «Космос», строительство которого запланировано параллельно 2-ой очереди Кампуса. Вместе с инфраструктурой выставочного центра Экспо, Технопарк и Кампус станут частью целой бизнес-экосистемы. К 2025 г. необходимо начать работу по интеграции Кампуса с технопарком «Космос» через взаимное развитие и вовлечение резидентов, студентов и преподавателей.

Очень важная цель, которую декларирует Минобрнауки РФ – это развитие дополнительного образования для всех возрастов, в течение жизни.

Это направление также находится на перепутье, т.к. мобилизационные задачи, стоящие перед страной, требуют кратного увеличения эффективности образования, чего нельзя добиться через использование традиционных подходов к дополнительному образованию (ДО и ДПО). Поэтому мы предлагаем сформулировать задачу развития бизнес-образования на площадке Кампуса через уникальные программы, основанные в том числе на особенностях Урала, его экономики, управленческих подходов, ценностей населения.

**4 направление: максимальная лояльность действующих студентов (стейкхолдер – студенты).** Как показала ситуация лета 2023 г., когда были приняты первые здания нового общежития и было запланировано заселение на начало учебного года, что вызвало негативную реакцию со стороны студентов, т.к. кампус находится далеко от учебных зданий, а транспортная инфраструктура не была проработана, поэтому первоочередный приоритет в развитии кампуса должен быть уделен максимизации лояльности студентов УрФУ к новому месту. На наш взгляд, сделать это можно за счет следующих активностей:

- цифровизации инфраструктурных и информационных сервисов для студентов через мобильное приложение и социальные сети;

- вовлечение студентов в развитие кампуса через сессии, обсуждения, проекты обустройства, срезы удовлетворенности. Параллельно необходимо развивать бренд Кампуса в разных сегментах жителей города: пожилые люди, ориентированные на традиционный образ вуза и любящие его текущие пространства, взрослые люди – родители текущих и будущих студентов, проживающие в кампусе студенты, будущие абитуриенты из числа школьников города и др.;

- создание команды амбассадоров кампуса, как из известных личностей, так и лидеров студенческих активностей институтов. Развитие внутри кампуса клубов по интересам: спорт, музыка, театр, танцы, патриотизм, молодежная наука, студенческий совет, туризм, ИТ и компьютерные игры, живопись и др.;

- публичные мероприятия, интересные студентам, продвижение чтения, спорта, других аспектов активной жизненной позиции молодых людей, с помощью инфраструктуры Кампуса по отдельной программе, в которой мероприятия проходят на постоянной основе, а не 1–2 раза в год. В этом направлении возможна интеграция с проектами унитарной некоммерческой организации «Россия – страны возможностей», Росмолодежи и др. федеральных площадок.

Все эти направления деятельности должны иметь целевой характер, закрепленный в показателях эффективности, на которые должны ориентироваться руководство Кампуса. Пример возможных ключевых показателей эффективности по направлениям развития кампуса приведен в таблице 1.



**Таблица 1**  
**Возможные показатели\***  
**эффективности на старте**

Возможные показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Дополнительные доходы от использования возможностей Кампуса, млн руб.	2	10	50
Количество уникальных посетителей Кампуса (помимо студентов)	1 800	5 000	20 000
в т.ч. будущих абитуриентов	900	2 500	10 000
Количество предприятий МБ/СБ/КБ взаимодействующих с Кампусом (с наличием фин. трансакций)	100	500	1 000
Количество студенческих коллективов/клубов в Кампусе	7	15	30
Количество топ-спикеров федерального и мирового уровня на площадке Кампуса	5	20	100
Удовлетворенность студентов и ключевых стейкхолдеров инфраструктурой кампуса	75 %	80 %	85 %

\* количественные параметры КПЭ в таблице приведены в качестве примера и не связаны с реальными показателями деятельности.

Все предлагаемые активности должны не только обеспечивать запросы стейкхолдеров, но и формировать между ними (отдельными представителями университета, бизнеса, органов власти и населения) такие взаимодействия и проекты, которые могут генерировать, упаковывать и реализовывать новые бизнес-идеи.

Что для этого необходимо? Как минимум, выделенное направление деятельности, с отдельной проектной структурой в прямом подчинении ректору/профильному проректору УрФУ для максимизации скорости принятия решений по Кампусу и их реализации. В команду ответственных за кампус помимо специалистов по административно-хозяйственной работе и администраторов общежитий необходимо включить экспертов в разработку новых образовательных программ и реализацию исследований силами молодых людей, проведению ярких внеучебных мероприятий и их продвижению в социальных сетях, карьерной ориентации молодёжи.

На первом этапе проектная команда запускает ключевые направления деятельности кампуса во взаимодействии с базовым персоналом УрФУ, на втором – помогает стержневым резидентам кампуса (ИРИТ-РтФ УрФУ, ИнЭУ УрФУ, СУНЦ УрФУ) подготовиться к интеграции, трансформировать текущие образовательные программы под развивающийся экосистемный ландшафт, помочь работникам адаптироваться к новому месту. Все это позволит к завершению строительства 2-ой очереди иметь готовую инфраструктуру, вовлеченных стейкхолдеров, минимум проблем на старте полноценной

работы кампуса. Хотя, судя по новизне проекта, недовольные будут в любом случае, т.к. слишком инновационна структура и амбициозны задачи, которые перед ней стоят.

В стране в настоящее время разворачивается целая сеть уникальных образовательных пространств мирового уровня, обладающих территориальной идентичностью, нацеленных на реализацию целей масштабного и опережающего развития страны. Этот процесс, несмотря на очень быструю стройку кампусов, растянут во времени и как все новое, вызывает скептицизм и сопротивление со стороны ряда субъектов: населения региона, переживающего за территорию своего проживания, студентов и преподавателей, привыкших к традиционным пространствам университета, представителей других вузов, теряющих на фоне уникальных кампусов свои былые преимущества и многих других. В этих условиях отвечающим за создание новых Кампусов остается либо затаиться и очень осторожно, дозированно выводить в информационное пространство сведения о месте и его развитии, либо вовлекать субъектов в жизнь кампуса, насыщать его активностями, показывать все преимущества развития региона с таким топомом.

В любом случае Кампус продолжает строиться, обретать контуры не только как место на карте города, но и как уникальное образовательное пространство, в котором по-новому и эффективно должны будут учиться лучшие студенты региона и страны. Прорабатывать эти моменты нужно уже сегодня, чтобы впоследствии не оказаться в ситуации, когда единственным вариантом будет перенос стержневых резидентов кампуса (ИРИТ-РтФ УрФУ, ИнЭУ УрФУ, СУНЦ УрФУ) в неизменном виде из старого места в новое, с сохранением действующих образовательных программ и подходов, что явно противоречит целям создателей проекта.

#### *Литература:*

1. Ортега-и-Гассет Х. Миссия университета. М.: Издательский дом ВШЭ, 2019. 144 с.
2. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing: London, 1984. 276 p.

3. Нагорнов В.А., Перфильева О.В. Оценка роли вузов в региональном развитии: формирование устойчивых партнерств для взаимодействия // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2010. № 4. С. 60–86.
4. Саввинов В.М., Стрекаловский В.Н. Учет интересов стейкхолдеров в управлении развитием образования // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2013. Т. 8. № 1. С. 87–99.
5. Попова Е.С. Механизм взаимовлияния направлений регионального развития и стратегий вузов // *Arg Administrandi* (Искусство управления). 2012. № 2. С. 47–54.
6. Университетские кампусы и город: кооперация ради конкурентоспособности. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/3f0/kbpm276p3tau6knlz3d6ozz0fve0e.pdf>
7. Кулешова Г.И. Университет и город. Очерк эволюции связи университетской институции с городской средой. Ч. 1. Мировой опыт // *Academia*. Архитектура и строительство. 2021. № 4. С. 70–79.
8. Пучков М.В. Опыт пространственной организации современных университетских комплексов // *Университетское управление: практика и анализ*. 2011. № 2(72). С. 30–39.
9. Берестова А.В., Ларионова В.А. Выбор пространственной организации современного кампуса. Ч. 1. Анализ пространства кампусов мировых университетов // *Академический вестник УралНИИпроект РААСН*. 2017. № 3(34). С. 66–70.
10. Гудова М.Ю., Гузикова М.О. Модель полиязычного образования в университете: критическая теория грамотности и опыт Китая // *Отечественная и зарубежная педагогика*. 2019. Т. 2. № 2(64). С. 186–199.
11. Kerr S. Creating a culture of support for students in American universities: the emergence of a new non-traditional model // *Поволжский педагогический вестник*. 2017. Vol. 5. № 2(15). P. 106–110.
12. Гагнидзе Т.В., Гудзь Т.В. Развитие города Перми через взаимодействие город – «университетский кампус» // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета*. Прикладная экология. Урбанистика. 2017. № 1(25). С. 19–32.
13. Моор В. Универсальное пространство Дальневосточного федерального университета // *Проект Байкал*. 2015. Т. 12. № 44. С. 128–129.
14. Просеков А.Ю. Концепция развития инфраструктуры южного кампуса сетевого университета Научно-образовательного центра «Кузбасс» // *Университетское управление: практика и анализ*. 2021. Т. 25. № 2. С. 49–58.
15. Багина Е. На пустом месте? О трёх попытках построить полноценный университетский кампус в Екатеринбурге // *Проект Байкал*. 2015. Т. 12. № 44. С. 114–117.
16. Евсева А.И. «ВузЭкоФест» как практика развития экологической культуры студентов // *Высшее образование в России*. 2018. Т. 27. № 5. С. 96–103.
17. Павлова В.А., Голошубин В.С. Экологические технологии в проектировании современных университетских кампусов // *Архитектура и современные информационные технологии*. 2017. № 1(38). С. 371–382.
18. Панасенкова Е.Ю. Влияние факторов устойчивого развития на стратегическую политику университетов // *XXI век. Техносферная безопасность*. 2020. Т. 5. № 2(18). С. 146–156.
19. Коршунов Г.В., Ведерникова И.О., Дубиковский С.Ю. Университет в среде небольшого города: флюиды кампусного уклада // *Высшее образование в России*. 2019. Т. 28. № 2. С. 134–143.
20. Стариков А.А. Культура пространственной организации как фактор конкурентоспособности университета // *Университетское управление: практика и анализ*. 2011. № 2(72). С. 15–29.
21. Костина С.Н. Готова ли инфраструктура региональных вузов к решению задач цифровой трансформации? // *Университетское управление: практика и анализ*. 2021. Т. 25. № 3. С. 14–32.
22. Некоторые аспекты учебной проектной деятельности студентов при разработке общественного коворкинг-пространства на территории кампуса вуза / Н.А. Митякина, К.М. Старченко, В.А. Доценко [и др.] // *Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова*. 2022. № 8. С. 60–70.
23. Дианова Ю.А., Сергеева С.В. Научно-проектный кампус университета как эффективная среда развития студента-инноватора // *Известия Саратовского университета*. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. 2023. Т. 12. № 1(45). С. 17–23.
24. Смирнов В.А., Фадеева Л.А., Пунина К.А., Голубев С.В. Университет и региональные (городские) сообщества: модели сосуществования и управленческие механизмы интеграции (российский и европейский опыт) // *ARS Administrandi*. Искусство управления. 2013. № 4. С. 103–116.
25. Виноградова И.А., Иванова Е.В., Блинова А.О. «Третья миссия» университета: исследование потенциала университетских кампусов во взаимодействии с городскими сообществами // *Социодинамика*. 2023. № 2. С. 33–49.
26. Ткаченко И.Н., Метелева М.А. Моделирование стейкхолдерской стоимости корпоративной сети, создаваемой в процессе реализации политики социальной ответственности // *Управленец*. 2023. Т. 14. № 3. С. 44–58.
27. 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.
28. Постановление Правительства РФ от 28 июля 2021 г. № 1268 «О реализации проекта по созданию инновационной образовательной среды (кампусов) с применением механизмов государственно-частного партнерства и концессионных



- соглашений в рамках федерального проекта «Развитие инфраструктуры для научных исследований и подготовки кадров» национального проекта «Наука и университеты» // СПС Гарант.
29. Представитель УрФУ успокоила студентов, встревоженных предстоящим переездом в университетский кампус на окраине Екатеринбурга. URL: <https://www.interfax-russia.ru/ural/news/predstavitel-urfu-uspokoila-studentov-vstrevozhennyh-predstoyashchim-pereezdom-v-universitetskiy-kampus-na-okraine-ekaterinburga>.
30. Университетские кампусы и город: кооперация ради конкурентоспособности. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/3f0/kbpm276p3tau6knlzdl3d6ozz0fve0e.pdf>.
31. Dadabaeva R.A., Jamoliddinov F.S. Digital marketing as an element of sustainable development: trends, challenges and opportunities // Digital Models and Solutions. 2024. Vol. 3. № 1. P. 65–79.

## Stakeholder Approach to the Development of the New Campus University

*Dolzhenko R.A.*  
*Ural State University of Economics (Yekaterinburg)*

*The paper presents an assessment of the opportunities and prospects for the development of the new university campus from the point of view of various stakeholders in the region. A variant of tactical directions for the development of the campus until the completion of the construction of the second stage of buildings has been formulated. Problem areas that can slow down the implementation of the strategic vision of the campus in the system of the region and its educational environment are identified. Based on the analysis of promising directions for the development of education and the region, highlight a list of activities that will ensure the preparation of the subjects of the new campus of the university to implement its strategic role. Main research methods: document analysis, surveys of possible external stakeholders interested in campus development. The assessment shows that the consistent implementation of the program for the construction and development of the new university campus (as well as other participants in the project to create new world-class campuses in the country), which does not consider the demands of stakeholders and changing environmental conditions, can slow down the achievement of target indicators and the new role of universities in the educational and socio-economic space of the region and country. The delay in the planned result of the construction of the Campus requires prompt and flexible measures to integrate it into the public life of the region.*

*Key words: university, new campus, role of the university, stakeholders, region, strategy*

