

Е. В. Титова

Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)
г. Челябинск, Российская Федерация

Организационно-правовая модель функционирования университетского кампуса: вопросы теории и практики

Резюме. В статье анализируются организационно-правовые аспекты, финансово-имущественные схема и договорные элементы модельного механизма взаимодействия внутри неправосубъектного некорпоративного объединения научно-образовательных организаций, промышленных партнеров и иных субъектов, использующих инфраструктуру междууниверситетских кампусов. Выделен ряд ключевых факторов, которые предлагается учитывать при разработке общей организационно-правовой модели функционирования междууниверситетского кампуса. Дана характеристика организационной составляющей управления кампусом как регионально ориентированной, проектной модели с преобладающим государственным участием, элементами концессионного управления и управления, основанного на соглашении о консорциуме (или иной договорной конструкции). Проведена классификация невластных субъектов университетских кампусов по критерию осуществляемой деятельности и функциональной роли. Отмечается, что создание сети региональных кампусов существенно меняет роль университетов в социально-экономическом развитии регионов, а целевое назначение инфраструктуры междууниверситетского кампуса прочно связано с публичными функциями и целями его использования. Подчеркивается, что успех проекта зависит от адаптации университетов к новым условиям, конструктивных отношений с региональной публичной властью и бизнесом, а также баланса между федеральными и региональными потребностями. Предлагаемая модель управления кампусом сочетает активную роль региональной публичной власти, экосистему технологического предпринимательства, сетевое взаимодействие и цифровую трансформацию. Особое внимание уделяется необходимости четкого определения ролей и ответственности участников, а также учету региональной специфики. Акцентируется необходимость внесения изменений в законодательство для эффективной реализации проекта.

Ключевые слова: организационно-правовая модель; инновационная образовательная среда; межвузовский кампус; финансовая модель; университет; региональное развитие; цифровой университет; консорциум; экосистема технологического предпринимательства; метод юридического моделирования

Для цитирования: Титова Е. В. Организационно-правовая модель функционирования университетского кампуса: вопросы теории и практики. *Lex russica*. 2025. Т. 78. № 9. С. 143–153. DOI: 10.17803/1729-5920.2025.226.9.143-153

Благодарности. Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-28-20273 «Организационно-правовая модель социальной и научно-образовательной инклюзии на базе современных кампусов научной кооперации организаций Челябинской области с использованием новой региональной инфраструктуры научно-образовательной среды (кампуса международного уровня)». URL: <https://rscf.ru/project/24-28-20273/>.

Organizational and Legal Model for the Functioning of a University Campus: Issues of Theory and Practice

Elena V. Titova

South Ural State University (National Research University)
Chelyabinsk, Russian Federation

Abstract. The paper analyzes organizational and legal aspects, financial and property issues, and contractual elements of a model mechanism for interaction within a non-legal entity, non-corporate association of scientific and educational organizations, industrial partners, and other entities using the infrastructure of interuniversity campuses. A number of key factors are identified that are proposed to be taken into account when developing a common organizational and legal model for the functioning of an interuniversity campus. The organizational component of campus management is characterized as a regionally oriented, project-based model with predominant state participation, elements of concession management, and management based on a consortium agreement (or other contractual structure). Non-governmental entities of university campuses are classified based on the type of activity performed and functional role. It is noted that the creation of a network of regional campuses significantly changes the role of universities in the socio-economic development of regions, and the purpose of the infrastructure of the interuniversity campus is strongly linked to the public functions and purposes of its use. It is emphasized that the success of the project depends on the adaptation of universities to new conditions, constructive relations with regional public authorities and business, as well as a balance between federal and regional needs. The proposed campus management model combines the active role of regional public authorities, an ecosystem of technological entrepreneurship, networking and digital transformation. Particular attention is given to the need for clear definition of the roles and responsibilities of participants, as well as consideration of regional specifics. The need to amend the legislation for the effective implementation of the project is emphasized.

Keywords: organizational and legal model; innovative educational environment; interuniversity campus; financial model; university; regional development; digital university; consortium; ecosystem of technological entrepreneurship, legal modeling method

Cite as: Titova EV. Organizational and Legal Model for the Functioning of a University Campus: Issues of Theory and Practice. *Lex russica*. 2025;78(9):143-153. (In Russ.). DOI: 10.17803/1729-5920.2025.226.9.143-153

Acknowledgments. The research was supported by the Russian Science Foundation, grant No. 24-28-20273, URL: <https://rscf.ru/project/24-28-20273/> «An organizational and legal model of social and scientific and educational inclusion based on modern campuses for scientific cooperation of organizations of the Chelyabinsk region using the new regional infrastructure of the scientific and educational environment (international level campus)».

Введение

Идеи и принципы моделирования как приема для умозаключений берут начало со времен естественно-научных работ Аристотеля. Позднее с различной интенсивностью концепция модели развивается, получает научное и методологическое оформление и к XIX–XX вв. находит воплощение практически во всех сферах научного знания, включая правоведение.

Под моделью в юриспруденции предлагается понимать «аналитическое описание, в достаточной степени повторяющее существенные свойства моделируемого объекта, процесса

или явления государственно-правовой жизни, сформировавшееся под влиянием всей совокупности объективных условий и субъективных факторов общественного развития»¹. Она «включает в себя описание (характеристику) тех либо иных элементов, являющихся частями единой системы, составляющих основу соответствующего объекта, процесса или явления государственно-правовой жизни»².

Конструирование организационно-правовой модели деятельности кампусов применительно к реализации федерального проекта «Создание сети современных кампусов» призвано выполнить несколько функций: во-первых, системно-

¹ Плетников В. С. Модель государства в современной отечественной юриспруденции: методология и практика применения : дис. ... д-ра юрид. наук. Екатеринбург, 2021. С. 31.

² Плетников В. С. Указ. соч. С. 31.

аналитическую, поскольку «моделирование в этом случае является связующим звеном между теоретическим аспектом и практическим, что делает данный метод эффективным инструментом исследования»³, и выступает как средство познания и инструмент управления. Во-вторых, такая модель, как теоретико-методологический конструкт позволяет решить исследовательскую задачу согласно заранее определенным параметрам и сформировать инструментарий для практической реализации цели федерального проекта — некорпоративной интеграции университетов в единую новую или обновленную инфраструктуру кампусов мирового уровня. В-третьих, модель взаимодействия резидентов университетских кампусов как пример организационного проектирования позволит упорядочить организационно-структурные характеристики стадии эксплуатации кампусов и привести их в систему, способную стать основой для достижения эффективности, адаптивности и результативности федерального проекта.

Предметом исследовательского интереса юридической науки преимущественно выступают организационные структуры отдельных видов юридических лиц. Целью данной статьи является разработка модельного механизма взаимодействия внутри неправосубъектного некорпоративного объединения научно-образовательных организаций, промышленных партнеров и иных участников реализации проекта кампуса, использующих его инфраструктуру. Такой организационный и правовой механизм предлагается рассмотреть в следующих аспектах:

1) цели и задачи междууниверситетского кампуса как несубъектного объединения во взаимосвязи с федеральным проектом «Создание сети современных кампусов» национального проекта «Молодежь и дети»;

2) субъектный состав участников проекта, их права и обязанности, а также характер их взаимосвязей в рамках выбранной схемы;

3) финансово-имущественная схема кампуса, которая представляет собой описание движения денежных потоков и имущества между собственником научно-образовательной инфраструктуры, концессионером (если проект реализуется по концессионному соглашению), органами публичной власти (концедентом), резидентами кампуса, управляющей компанией, внешними и промышленными партнерами, нерезидентами, организациями и пользователями кампуса;

4) общая договорная схема, включающая разные уровни договоров, заключаемых на различных этапах реализации проекта кампуса и опосредующих различные по характеру отношения участников проекта.

Понятие, правовые и иные факторы, предопределяющие общую организационно-правовую модель междууниверситетских кампусов, и идентификация субъектов проекта

Понятие «кампус», содержащееся в постановлении Правительства РФ от 28.07.2021 № 1268 (ред. от 16.11.2024) «О реализации проекта по созданию инновационной образовательной среды (кампусов) с применением механизма концессионных соглашений в рамках федерального проекта «Создание сети современных кампусов» национального проекта «Молодежь и дети»»⁴, нашло развитие в Стандарте инновационной образовательной среды (кампусов), утвержденном Министерством науки и высшего образования РФ 12 декабря 2024 г., введенном в действие 1 января 2025 г. (далее — Стандарт кампусов).

Кампус как инновационная образовательная среда представляет собой совокупность функционально связанных объектов недвижимого и движимого имущества, технологически связанного с таким недвижимым имуществом и предназначенного для его эксплуатации, объединенных единым назначением по комплекс-

³ Большаков И. Н. Методы проектирования системных моделей в аналитических исследованиях // Международная конференция по мягким вычислениям и измерениям. СПб., 2017. Т. 3. С. 216–219.

⁴ Первоначально постановление Правительства РФ от 28.07.2021 № 1268 реализацию проекта по созданию инновационной образовательной среды (кампусов) с применением механизмов государственно-частного партнерства и концессионных соглашений предусматривало в рамках федерального проекта «Развитие инфраструктуры для научных исследований и подготовки кадров» национального проекта «Наука и университеты». Впоследствии постановлением Правительства РФ от 16.11.2024 № 1571 были внесены изменения. В настоящее время кампусы создаются в рамках федерального проекта «Создание сети современных кампусов» национального проекта «Молодежь и дети».

ному 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, педагогических, научных и других работников образовательных и (или) научных организаций.

Межвузовские кампусы представляют собой кампусы, резидентами которых являются две и более образовательные организации, расположенные в том же населенном пункте, что и кампус.

В качестве базового документа, предопределяющего общую организационно-правовую схему междуниверситетского кампуса, взят Стандарт кампусов, который устанавливает общие требования к организационной модели управления проектом по созданию и обеспечению функционирования кампуса; аналитические показатели, характеризующие социально-экономические эффекты от создания и функционирования кампуса; базовые требования к функциональности, сервисам и услугам, инфраструктуре и материально-техническому оснащению, проектированию и процессам эксплуатации, информационной открытости, экосистеме технологического предпринимательства кампуса.

К числу ключевых факторов, которые должны быть учтены при разработке общей организационно-правовой модели междуниверситетского кампуса, предлагаем отнести следующие:

1. Статус кампуса как единого объекта научно-образовательной инфраструктуры, отвечающего принципу научной, образовательной и технологической целостности, функционирующего по модели «цифровой университет» — инновационной форме организации деятельности образовательной организации, основанной на цифровой модели представления и применения физических и виртуальных объектов для обеспечения эффективного менеджмента и управления образовательной организацией на основе развития процессов цифровой трансформации по основным направлениям деятельности.

В исследованиях, посвященных модели цифрового университета, отмечается, что «ци-

фровой университет представляет собой совершенно иную сущность по сравнению с традиционным университетом»⁵. Особенностью реализации организационно-правовой схемы проекта кампусов является то, что деятельность субъектов проекта должна осуществляться в цифровой научно-образовательной среде, под которой разработчики Стандарта кампусов предлагают понимать комплекс нормативных правовых, организационных, методических и нормативно-технических документов (стандартов, классификаторов, словарей, справочников, рубрикаторов), обеспечивающий на основе единого архитектурного подхода разработку и функционирование в интегрированной системе управления и информационно-коммуникационной сети взаимодействующих элементов, предназначенных для эффективного управления активами научно-образовательной сферы и входящими в ее состав организациями, базами данных, базами знаний, информационными и иными ресурсами в целях научно-технологического развития и обеспечения качества и доступности образования на национальном уровне. Следует отметить, что приведенная дефиниция цифровой образовательной среды кампуса разнится с определением данного понятия, содержащимся в федеральном проекте «Цифровая образовательная среда» национального проекта «Образование», а перечисленные ее содержательные составляющие должны стать управленческим системно работающим сервисом-интегратором.

2. Целевое назначение инфраструктуры / имущественного комплекса междуниверситетского кампуса и «прикрепление» такого имущества к определенной публичной функции, а также цели его использования. По мнению А. В. Винницкого, именно «на основе установленной цели формируется наиболее эффективный для ее достижения правовой механизм использования имущества. Поскольку целевое назначение публичного имущества продиктовано возложенными на государство и муниципальные образования функциями, то при дифференциации объектов собственности на основе данного критерия мы имеем дело именно с публично-правовой их классификацией, раскрывающей суть и предназначение имущества»⁶.

⁵ Хрусталева Н. В. Концептуализация понятия «цифровой университет» // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 5-1. С. 147–152.

⁶ Винницкий А. В. Публичная собственность. М. : Статут, 2013. С. 332.

3. Обеспечение правосубъектности и платежеспособности основных бенефициаров федерального проекта «Создание сети современных кампусов» — университетов — в процессе совместного использования кампусной инфраструктуры в образовательной, исследовательской, технологической деятельности, а также осуществлении мероприятий молодежной политики из-за отсутствия регуляторной среды, необходимой для подобного рода совместной деятельности.

Субъектный состав организационно-правовой модели деятельности кампусов, которую с определенной долей условности можно назвать «консорциальная модель управления», характеризуется разнородностью, разностью статусов участников (органы публичной власти, образовательные организации, коммерческие структуры) и их функциональных ролей, а также отсутствием отношений подчиненности.

Основываясь на приводимом в Стандарте кампусов составе участников реализации проекта по созданию университетских кампусов, организационную модель управления ими можно охарактеризовать как регионально ориентированную, проектную модель с преобладающим государственным участием, элементами концессионного управления и управления, основанного на соглашении о консорциуме (или иной договорной конструкции). В пользу такой характеристики свидетельствует ярко выраженная ориентация на региональную специфику, его социально-экономические особенности, потребности в образовании и науке. Управление же проектом создания кампуса осуществляется на уровне субъекта Российской Федерации, а региональный штаб (или рабочая группа) является ключевым органом управления, обеспечивающим координацию деятельности различных участников проекта. В состав штаба входят руководители региональных органов исполнительной власти, курирующие ключевые направления развития региона, а председателем является высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации, что свидетельствует о высоком уровне поддержки проекта со стороны публичной власти и ее активной роли в финансировании, планировании и реализации проекта. Задачи и распределение функционала между участниками регионального штаба определяются в нормативном правовом акте субъекта Российской Федерации (или ином нормативном акте в случаях, если председатель регионального штаба не высшее должностное

лицо субъекта Российской Федерации). Изменение состава участников регионального штаба или перераспределение функционала между его участниками проводится путем внесения изменения в нормативный правовой акт субъекта Российской Федерации (или иной нормативный акт в случаях, если председатель регионального штаба не высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации). Ответственность за своевременное внесение изменений в состав участников регионального штаба возлагается на председателя регионального штаба. В случае внесения изменений председателю регионального штаба необходимо направить письменное уведомление в Минобрнауки России.

Проектный подход в управлении кампусом осуществляется с использованием дорожной карты и регионального проектного офиса, что предполагает четкое определение целей, задач, сроков и ресурсов проекта, а также мониторинг и контроль за его реализацией.

Создание сети региональных кампусов означает существенное изменение роли университетов в социально-экономическом развитии регионов. Традиционно университеты, фокусируясь на образовании и научных исследованиях, действовали в рамках федеральных стратегий и показателей, часто с некоторой автономией. Проект кампусов вносит коррективы в эту парадигму, выдвигая на первый план региональную ориентированность и коллаборацию с индустриальными партнерами путем создания исследовательских и предпринимательских структур на территории кампусов, тем самым переориентируя университеты с исполнения федеральных задач на деятельное участие в региональном развитии. Участие в создании и функционировании региональных кампусов подразумевает активное вовлечение университетов в решение социально-экономических задач региона. Они должны не только готовить кадры, востребованные на региональном рынке труда, но и генерировать инновации, способствующие развитию местной экономики и улучшению качества жизни. Очевидно, что происходит смещение фокуса с абстрактных показателей на конкретные результаты для региона. Традиционно основными показателями эффективности университета были рейтинги, количество публикаций в научных журналах, доля иностранных студентов и т.д. Эти показатели по-прежнему важны, но не всегда напрямую отражают вклад университета в развитие конкретного региона. Университеты как участ-

ники кампусов, согласно модели управления последними, должны ориентироваться на достижение показателей, установленных региональным штабом во главе с высшим должностным лицом субъекта Российской Федерации. Это могут быть показатели по трудоустройству выпускников в регионе, количеству созданных стартапов, объему привлеченных инвестиций, реализации совместных проектов с региональными предприятиями и т.д. Фактически университет становится инструментом достижения региональных целей.

Усиление взаимодействия с региональной властью и бизнесом становится одной из ключевых задач университетов. И если на текущем этапе взаимоотношения с региональной властью и бизнесом, как правило, ограничиваются проведением научных конференций и семинаров, а также заключением договоров о сотрудничестве, то проект кампусов подразумевает тесное взаимодействие с региональной властью на всех этапах: от планирования и строительства до эксплуатации и развития. Университеты должны активно взаимодействовать с региональными предприятиями, чтобы понимать их потребности в кадрах и инновациях, и адаптировать образовательные программы и научные исследования под эти нужды. Фактически создается экосистема, в которой университет становится ключевым элементом, связывающим науку, образование и бизнес в регионе.

Что касается *элементов концессионного управления* в организационно-правовой модели деятельности университетских кампусов, то необходимо отметить, что при создании такой модели нужно учитывать участие концессионера в управлении проектом, если используется концессионная модель финансирования строительства кампуса. Концессионное соглашение должно рассматриваться в качестве ключевого элемента модели. Региональная публичная власть — субъект Российской Федерации — выступает в роли концедента, передавая частному инвестору (концессионеру) права на строительство и эксплуатацию инфраструктуры кампуса на определенный срок. В свою очередь, концессионер обязуется создать и поддерживать эту инфраструктуру в соответствии с требованиями, установленными соглашением. Концессионер несет ответственность за строительство, содержание и эксплуатацию кампуса в соответствии с условиями концессионного соглашения.

По рекомендации, содержащейся в Стандарте кампусов, реализация совместных межвузов-

ских научно-технологических, образовательных и иных проектов в межвузовском кампусе может быть организована на основании соглашения о консорциумах и (или) иных договоров.

В связи с этим следует вести речь о *распределенном управлении кампусом* в контексте вышеописанных элементов организационной модели (управление кампусом органами публичной власти субъекта РФ, концессия, консорциум, цифровизация), в которой полномочия и ответственность за различные аспекты функционирования кампуса разделены между различными участниками, а решения принимаются совместно и с учетом интересов всех сторон.

Невластные субъекты, участвующие в деятельности университетских кампусов, по критерию осуществления деятельности и функциональной роли условно подразделяются на три группы:

1) основные операторы и управляющие структуры (управляющая компания и технопарк);

2) резиденты и пользователи инфраструктуры кампуса (университеты, студенты, преподаватели, сотрудники, внешние посетители и организации, которые ведут деятельность на территории кампуса в соответствии с его профилем);

3) субъекты инновационной и предпринимательской экосистемы кампуса (представлены бизнес-инкубатором, университетским стартапом и университетской стартап-студией);

4) партнеры кампуса (индустриальные и внешние партнеры). Особый статус этих субъектов обусловлен их ключевой ролью в расширении возможностей кампуса и ускорении его развития. Индустриальные партнеры обеспечивают кампус необходимыми ресурсами, экспертизой, рынком для выпускников и предпринимательскими связями, которые позволяют кампусному проекту достигать поставленных целей и оказывать существенное влияние на социально-экономическое развитие региона.

Финансово-имущественные и договорные элементы организационно-правовой модели университетских кампусов

Под финансово-имущественной схемой организационно-правовой модели университетских кампусов предлагается понимать описание движения денежных потоков между субъектами университетского кампуса (финансовую модель)

и формы закрепления имущества за его участниками на различных стадиях реализации проекта, в зависимости от их организационно-правового статуса и функциональной роли.

Основой для описания финансово-имущественной схемы является финансовая модель университетского кампуса как сочетания бюджетных и внебюджетных источников средств, необходимых для осуществления его деятельности. Следует отметить, что вопросы по выбору методик определения оптимального организационно-экономического механизма функционирования кампуса совершенно справедливо относят к числу дискуссионных и малоразработанных. Обусловлено это как новизной самого проекта по созданию сети университетских кампусов, так и множественностью функций, возлагаемых на него федеральным проектом. Так, межвузовский кампус рассматривается исследователями как «инновационный центр развития города, выполняющий функции образовательной организации высшего образования (ООВО), ядра инновационной системы и субъекта инновационной инфраструктуры (инновационного института смешанного типа, консолидирующего в себе функции всех типов), формирующий инновационную среду и участвующий в ее развитии»⁷. Российскую модель кампусов предлагается даже «наделить статусом муниципального образования; кампус предлагается учредить в качестве муниципалитета со всеми организационными особенностями местного самоуправления, которые предусмотрены в Конституции Российской Федерации и федеральных законах Российской Федерации о местном самоуправлении, в том числе с собственным местным бюджетом и муниципальной службой»⁸.

Действительно, проблема формирования финансовой модели кампуса или его организационно-экономического механизма функционирования в том, что межвузовские кампусы, в отличие от монокампусов, не имеют единой юридической сущности, т.е. межвузовский кампус не является юридическим лицом, а функционирует по принципу коммунальной квартиры или многоквартирного дома.

Предлагаем в качестве ключевых правообразующих факторов для финансово-имущественной схемы рассматривать: 1) титул владения университетами площадями кампуса (например, аренда, ограниченное вещное право); 2) финансово-экономическую модель, используемую при создании университетского кампуса (например, концессионное соглашение или прямое финансирование из федерального бюджета); 3) специальную правоспособность университетов (в частности, необходимо учитывать ограничения по распоряжению имуществом, которое допускается только с согласия учредителя, или, например, требования Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»); 4) особенности правового регулирования статуса технопарков⁹; 5) возможность установления специальных (преференциальных) правовых режимов осуществления предпринимательской деятельности с использованием кампусной инфраструктуры; 6) систему эффективного планирования, прогнозирования и анализа доходов и расходов университетского кампуса, для чего потребуется комплекс мер по контролю расходования средств через их консолидацию, например в управляющей компании.

В основу построения финансовой модели университетских кампусов могут быть положены принципы: 1) инклюзивности — вовлечение в региональные проекты устойчивого развития всех членов университетского консорциума; 2) системности — всесторонняя обработка информационных потоков и анализ принимаемых управленческих решений; 3) комплексности — автоматизация процедур преобразования данных на всех стадиях управления проектной и инновационной деятельностью университетского кампуса; 4) гибкости — внедрение новых инструментов контроля и управления проектами кампуса; 5) эффективности — осуществление постоянного контроля работоспособности коммуникаций на различных стадиях инновационного цикла проектов кампуса.

В целях реализации указанных принципов возможно создание бюджетной комиссии как

⁷ Лысов П. Г. Организационно-экономический механизм функционирования межвузовского кампуса // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 12. С. 5005–5024.

⁸ Еременко А. Кампус по-российски: университет-муниципалитет // Государственная служба. 2008. № 5. С. 132–140.

⁹ Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ (ред. от 30.11.2024) «О промышленной политике в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 20.12.2024) // СЗ РФ. 2015. № 1. Ст. 41.

одного из элементов организационной структуры управления университетским кампусом.

Под *договорной схемой* организационно-правовой модели университетского кампуса предлагается понимать взаимоувязанную систему правоотношений участников проекта кампуса, включающую определенный перечень соглашений (контрактов, договоров), обеспечивающих оптимальное и эффективное управление и взаимодействие в процессе функционирования кампуса.

Структура договоров, входящих в договорную схему кампуса, подразумевает классификацию соглашений по степени важности:

— генеральные договоры (договоры первого уровня);

— вторичные договоры (договоры второго уровня), непосредственно обеспечивающие исполнение обязательств участниками кампуса, зафиксированных в соглашениях первого уровня;

— вспомогательные договоры (договоры третьего уровня), направленные на решение точечных (локальных) задач в рамках деятельности университетского кампуса.

В качестве договоров первого уровня могут выступать соглашение о консорциуме и концессионное соглашение о создании университетского кампуса, если кампус строится (реконструируется) с использованием механизмов государственно-частного партнерства (так как такое соглашение влияет на финансовую модель и экономические показатели кампуса).

Второй уровень представлен договорами об оказании услуг по использованию инфраструктуры кампуса; договорами аренды/субаренды научно-образовательной инфраструктуры (если формой закрепления площадей в кампусе, созданном по концессионным соглашениям, является аренда); агентскими или иными договорами в целях оказания сопутствующих сервисных услуг резидентам и пользователям кампуса; договорами, опосредующими деятельность бизнес-инкубаторов и университетских стартап-студий, и др.

Третий уровень составляют договоры купли-продажи (поставки) материалов; лицензионные договоры (например, для функционирования информационно-телекоммуникационной инфраструктуры — технологической системы кампуса); договоры НИОКР; подряда (например, на

создание инновационной продукции); ремонта и технического обслуживания; договоры на транспортное обслуживание (перевозка студентов) и иные текущие договоры.

Особо стоит уделить внимание *консорциуму и соглашению о консорциуме* как базовой и ключевой договорной модели реализации совместных межвузовских научно-технологических, образовательных и иных проектов в университетском кампусе.

В научных публикациях, посвященных коллаборации в высшем образовании, под консорциумом как особой организационной структурой понимают объединение на добровольной основе юридически самостоятельных организаций различного уровня (регионального, международного и т.д.) для выполнения какого-либо социально значимого проекта с использованием объединенных материальных, технических и профессиональных ресурсов, с возможным последующим получением не имеющего аналогов в мире результата и способствующего устойчивому развитию входящих в объединение учреждений, в том числе наращиванию инновационного потенциала¹⁰.

Отсутствие законодательного регулирования консорциумов в российском праве является серьезной проблемой. В различных исследованиях и аналитических статьях, в которых рассматриваются те или иные аспекты университетских консорциумов, отмечаются следующие негативные последствия и риски, связанные с этой неурегулированностью.

Во-первых, неопределенность правового статуса и ответственности. Отсутствие четкого определения понятия «консорциум» и его правового статуса в российском законодательстве приводит к неопределенности в вопросах ответственности участников. У консорциума отсутствует субъектность, поскольку он представляет собой объединение, не обладающее правами юридического лица, а его создание не влечет появления нового субъекта права. В случае возникновения споров или претензий сложно определить, кто несет ответственность за действия консорциума: каждый участник в отдельности или все солидарно. Это создает риски для всех участников, особенно для тех, кто обладает наибольшими ресурсами или лучшей репутацией. Отсутствие четкого правового регулирования консорциумов делает

¹⁰ Василенко Н. В., Костенко А. А., Назаретян К. А. Коллаборация в высшем образовании: организационные перспективы консорциумов // Вопросы управления. 2017. № 1 (44). С. 196–204.

их деятельность уязвимой и ставит под угрозу реализацию совместных проектов, а риск возложения ответственности на отдельных участников консорциума сдерживает университеты от активного сотрудничества. Справедливости ради следует отметить отсутствие специального нормативного регулирования этого договора и в правопорядках других стран. Существуют лишь рекомендации и материалы в отношении заключения договора, в том числе руководства по составлению контрактов, разработанные Европейской экономической комиссией ООН в 1973 и 1979 гг.¹¹

Во-вторых, несмотря на то что признаки консорциума совпадают с признаками договора простого товарищества, применить по аналогии (п. 1 ст. 6 ГК РФ) нормы ГК РФ о простом товариществе (гл. 55), смешанных договорах или договорах, которые не предусмотрены законом или иными правовыми актами (п. 2 и 3 ст. 421 ГК РФ), к кампусным консорциумам затруднительно. Скорее мы имеем дело с еще одной разновидностью «непростого товарищества», нетипичной договорной конструкцией совместной деятельности при отказе от договора простого товарищества, на этот раз вынужденном¹².

Примерное содержание соглашения о создании консорциума может включать в себя условия о внутренних отношениях организаций — резидентов кампуса и о ведении совместных дел в отношении их внешних заказчиков. В сложной системе договорных отношений кампусного консорциума возникает как минимум два комплекса правоотношений: один между самими участниками консорциума и второй между членами консорциума и региональной публичной властью как «заказчиком» целевых показателей университетского кампуса, перед которым они выступают раздельно или совместно.

К важным элементам соглашения о кампусном консорциуме, на наш взгляд, относятся условия о программах совместных научных исследований; планы мероприятий; развития инфраструктуры; привлечения кадров; вопросы финансового обеспечения деятельности кампу-

са, включая расходы на содержание «общего» имущества и технологии цифровой образовательной среды; целевые показатели деятельности кампуса и др. Специальным условием соглашения один из университетов — резидентов кампуса должен быть выделен в качестве лидера, на которого возлагаются обязанности по руководству консорциумом.

Заключение

Создание сети современных кампусов в регионах существенным образом переориентирует университеты, подведомственные федеральным министерствам, выдвигая на первый план их ориентированность на потребности субъекта Российской Федерации и коллаборацию между собой и с индустриальными партнерами.

Основываясь на проведенном исследовании, можно охарактеризовать организационную модель управления университетским кампусом как целевую, регионально ориентированную, проектную модель с сильным государственным участием и элементами концессионного управления, служащую эффективному достижению образовательных и научных целей как университетов, так и публичной власти. Такая модель предполагает четкое определение правового статуса имущества, установление правил его использования и распоряжения им, а также дифференциацию объектов собственности на основе их целевого назначения. Действенность модели оценивается на основе критериев, отражающих степень достижения поставленных целей. Данная организационная модель управления университетским кампусом направлена на создание современного образовательного и научного центра, отвечающего потребностям региона и способствующего его социально-экономическому развитию. Успешная реализация модели требует эффективной координации деятельности различных участников проекта, а также учета региональной специфики и потребностей.

Распределенное управление кампусом в контексте ранее описанной модели представ-

¹¹ Гражданское и торговое право капиталистических государств / отв. ред. Е. А. Васильев. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Международные отношения, 1993. С. 260.

¹² Кирпичев А. Е. Типичная кауза и принцип *Turpenzwang* в нетипичных договорах: поручение о приобретении в рассрочку, пользовательское соглашение интернет-сайта, совместная деятельность сторон, отрицающих существование между ними простого товарищества // Ученые труды Российского университета адвокатуры и нотариата имени Г.Б. Мирзоева. 2024. № 3 (74). С. 73.

ляет собой систему, в которой полномочия и ответственность за различные аспекты функционирования кампуса разделены между различными участниками, а решения принимаются совместно и с учетом интересов всех сторон. Это позволяет оптимизировать ресурсы, повысить эффективность и обеспечить устойчивое развитие кампуса.

Создание сети современных университетских кампусов является важным инструментом социально-экономического развития регионов и повышения конкурентоспособности страны. Успешная реализация проекта требует комплексного подхода, учитывающего региональную специфику, потребности бизнеса и населения, а также эффективную координацию деятельности всех участников.

Для успешной реализации федерального проекта «Создание сети современных кампусов» требуется внесение изменений в действующее законодательство в части создания преференций (включая налоговые) и особых правовых режимов для современной инновационной среды университетских кампусов; сохранения и расширения механизмов коммуникации и сетевого взаимодействия университетов; дополнения законодательства специальными нормами, позволяющими использовать консорциумную модель объединения университетов на базе университетских кампусов. Важным элементом является создание эффективной финансовой модели и системы управления кампусом, обеспечивающей прозрачность и подотчетность.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Большаков И. Н. Методы проектирования системных моделей в аналитических исследованиях // Международная конференция по мягким вычислениям и измерениям. Т. 3. СПб., 2017. С. 216–219.

Василенко Н. В., Костенко А. А., Назаретян К. А. Коллаборация в высшем образовании: организационные перспективы консорциумов // Вопросы управления. 2017. № 1 (44). С. 196–204.

Винницкий А. В. Публичная собственность. М. : Статут, 2013. 732 с.

Гражданское и торговое право капиталистических государств / отв. ред. Е. А. Васильев. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Международные отношения, 1993.

Еременко А. Кампус по-русски: университет-муниципалитет // Государственная служба. 2008. № 5. С. 132–140.

Кирпичев А. Е. Типичная кауза и принцип *Typenzwang* в нетипичных договорах: поручение о приобретении в рассрочку, пользовательское соглашение интернет-сайта, совместная деятельность сторон, отрицающих существование между ними простого товарищества // Ученые труды Российского университета адвокатуры и нотариата имени Г.Б. Мирзоева. 2024. № 3 (74). С. 69–75.

Лысов П. Г. Организационно-экономический механизм функционирования межвузовского кампуса // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 12. С. 5005–5024.

Плетников В. С. Модель государства в современной отечественной юриспруденции: методология и практика применения : дис. ... д-ра юрид. наук. Екатеринбург, 2021.

Хрусталева Н. В. Концептуализация понятия «цифровой университет» // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 5-1. С. 147–152.

REFERENCES

Bolshakov IN. Methods of designing system models in analytical research. *Mezhdunarodnaya konferentsiya po myagkim vychisleniyam i izmereniyam*. 2017;3:216-219. (In Russ.).

Vasilenko NV, Kostenko AA, Nazaretyan KA. Collaboration in higher education: Organizational perspectives of consortia. *Voprosy upravleniya*. 2017;1(44):196-204. (In Russ.).

Vinnitsky AV. Public property. Moscow: Statut Publ.; 2013. (In Russ.).

Vasilev EA, editor. Civil and commercial law of capitalist states. 3rd ed., rev. and suppl. Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniya Publ.; 1993. (In Russ.).

Eremenko A. Campus in Russian: University-Municipality. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2008;5:132-140. (In Russ.).

Kirpichev AE. Typical science and the *Typenzwang* principle in atypical contracts: An assignment to purchase by installments, a user agreement for an Internet site, joint activities of the parties denying the existence of a simple

partnership between them. *Uchenye trudy rossiyskogo universiteta advokatury i notariata imeni G.B. Mirzoeva*. 2024;3(74):69-75. (In Russ.).

Lysov PG. Organizational and economic mechanism of functioning of the interuniversity campus. *Kreativnaya ekonomika*. 2022;16(12):5005-5024. (In Russ.).

Pletnikov VS. The model of the state in modern Russian jurisprudence: Methodology and practice of application. Dr. Diss. (Law). Ekaterinburg; 2021. (In Russ.).

Khrustaleva NV. Conceptualization of the concept of «digital university». *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*. 2024;5-1:147-152. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Титова Елена Викторовна, доктор юридических наук, профессор, директор Юридического института, заведующий кафедрой конституционного и административного права Южно-Уральского государственного университета (национального исследовательского университета)
д. 76, Ленина пр., г. Челябинск 454080, Российская Федерация
titovaev@susu.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Elena V. Titova, Dr. Sci. (Law), Professor, Director of the Law Institute, Head of the Department of Constitutional and Administrative Law, South Ural State University (National Research University), Chelyabinsk, Russian Federation
titovaev@susu.ru

Материал поступил в редакцию 18 ноября 2024 г.

Статья получена после рецензирования 19 марта 2025 г.

Принята к печати 15 июля 2025 г.

Received 18.11.2024.

Revised 19.03.2025.

Accepted 15.07.2025.