

УДК 378.4:332.1

DOI: 10.18413/2409-1634-2025-11-4-0-5

Рыкова И.Н.<sup>1</sup>,  
Губанов Р.С.<sup>2</sup>,  
Ремизова Т.С.<sup>3</sup>

**СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ  
ПРОЕКТОВ УНИВЕРСИТЕТСКИХ КАМПУСОВ  
МИРОВОГО УРОВНЯ В РОССИИ**

<sup>1,2,3</sup>ФГБУ «Научно-исследовательский финансовый институт»  
Министерства финансов Российской Федерации  
Россия, 125375, г. Москва, Настасьевский переулок, д. 3, строение 2

<sup>1</sup>e-mail: rykova@nifi.ru.

<sup>2</sup>e-mail: gubanof@mail.ru

<sup>3</sup>e-mail: tttatia@yandex.ru

**Аннотация**

В статье рассматриваются актуальные вопросы определения модели создания и функционирования университетских кампусов в России, изучаются показатели, критерии и особенности оценки эффективности кампусов в условиях неопределенности финансового обеспечения проектов развития образования. Актуальность исследования обуславливается возникновением потребности в поиске более рациональных источников финансирования проектов кампусов в интересах государства, населения, бизнеса и образовательных учреждений. При этом коммерческая эффективность проектов создания и развития кампусов должна быть достигнута при сбалансированном уровне социальных эффектов в региональной экономике.

**Ключевые слова:** кампус, университет, проект, развитие, экономика, финансирование, показатели эффективности.

**Информация для цитирования:** Рыкова И.Н., Губанов Р.С., Ремизова Т.С. Современное состояние реализации проектов университетских кампусов мирового уровня в России // Научный результат. Экономические исследования. 2025. Т. 11. № 3. С. 55-65. DOI: 10.18413/2409-1634-2025-11-4-0-5

Inna N. Rykova<sup>1</sup>,  
Roman S. Gubanov<sup>2</sup>,  
Tatyana S. Remizova<sup>3</sup>

**CURRENT STATUS OF IMPLEMENTATION  
OF WORLD-CLASS UNIVERSITY CAMPUS PROJECTS  
IN RUSSIA**

<sup>1,2,3</sup>Research Financial Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation,

bld. 2, 3 Nastasinsky Ln., Moscow, 125375, Russia

<sup>1</sup>e-mail: rykova@nifi.ru.

<sup>2</sup>e-mail: gubanof@mail.ru

<sup>3</sup>e-mail: tttatia@yandex.ru

**Abstract**

The article discusses the current issues of defining the model for the creation and functioning of university campuses in Russia, and examines the indicators, criteria,

and features of assessing the effectiveness of campuses in the context of uncertainty in the financial support of education development projects. The relevance of the study is determined by the need to find more rational sources of funding for campus projects in the interests of the state, the population, businesses, and educational institutions. At the same time, the commercial efficiency of campus creation and development projects should be achieved with a balanced level of social effects in the regional economy.

**Key words:** campus; university; project; development; economy; financing; performance indicators

**Information for citation:** Rykova I.N., Gubanov R.S., Remizova T.S. "Current status of implementation of world-class university campus projects in Russia", *Research Result. Economic Research*, 11(4), 55-65, DOI: 10.18413/2409-1634-2025-11-4-0-5

## Введение

Проекты создания университетских кампусов направлены на повышение вовлеченности профессионального сообщества в эффективное решение стратегически важных задач в сфере образования и науки, а также формирование у граждан Российской Федерации представления о прорывных достижениях национальной политики рационального взаимодействия государства, научного сообщества и бизнеса.

Реализация проектов создания и развития университетских кампусов мирового уровня позволит создать более 61 тыс. мест для подготовки кадров в соответствии с направлениями региональных стратегий социально-экономического развития, увеличить удельный вес обучающихся, молодых преподавателей и ученых [Драйверы роста ...].

В России кампус не является унифицированной моделью научно-исследовательской и образовательной инфраструктуры. Подразделения науки и образования интегрированы в трансфер технологий с развитием бизнес-процессов.

В современных экономических условиях развития университетских кампусов мирового уровня выделяются две модели (рис. 1).

Выбор модели функционирования и развития университетских кампусов

положен в основу исследования научно-технологического потенциала ВУЗа, на базе которого создается академический городок.

В проектных решениях по технологической модернизации высшего образования заложен принцип комплексной застройки городских территорий с повышением доли самостоятельности ВУЗов за организацию образовательной, научно-исследовательской, культурно-досуговой и иной деятельности для устойчивости развития кампусов нового типа. Для такого рода решений свойственно использование ресурсной модели кампусов, суть которой заключается в поиске оптимального размещения производительных сил для оказания услуг образовательного учреждения.

На наш взгляд, доступность академических услуг и совмещение классического образования с наукой, практикой функционирования бизнеса, гостеприимства наиболее рационально обеспечивается в модели функционирования учреждения на собственной территории.

Следовательно, развитие кампусов по сценарию покупки собственного участка земли и возведение на нем объектов недвижимости для загрузки мощностями учебной, научно-исследовательской и лабораторной базой будет экономически обоснованным решением.



Рис. 1. Организационные модели создания и функционирования современных университетских кампусов в России [Максимова К.А., 2024]

Fig. 1. Organizational models for the creation and functioning of modern university campuses in Russia [Maksimova K.A., 2024]

#### Основная часть

В таблице 1 систематизированы ключевые показатели эффективности и результативности функционирования

кампусов Российской Федерации с приоритетом оценки государственных и частных финансовых ресурсов.

Таблица 1

Модель оценки ключевых показателей эффективности кампусов в России

Table 1

Model for assessing key performance indicators for campuses in Russia

№ п/п	Показатели	Расчет	Методологическое пояснение
1	Валовый объем инвестиций в проект кампуса, тыс. руб.	$ВИ = \text{Бюджетные инвестиции} + \text{Частные инвестиции}$	Отражает совокупность вложений в проект строительства кампуса
2	Расходы на создание новых мест в кампусе, тыс. руб.	$P = \text{Заработка плата} + \text{Отчисления на социальные нужды} +$	Характеризует сумму фактических издержек на создание мест в кампусах

№ п/п	Показатели	Расчет	Методологическое пояснение
		Материальные расходы + Амортизация + Прочие расходы	нового типа
3	Доля расходов на создание новых мест в объеме валовых инвестиций, %	$Dm = \frac{\text{Затраты на новые места в кампусе}}{\text{Валовый объем инвестиций}} \times 100\%$	Определяет соотношение капитальных затрат на создание места для проживания и обучения в кампусе и суммарных инвестиций в проект
4	Удельные расходы на единицу площади, тыс. руб. / м <sup>2</sup>	$UDr = \frac{\text{Операционные расходы}}{\text{Площадь кампуса}}$	Устанавливает взаимосвязь финансового обеспечения кампуса и загрузки площадей
5	Коэффициент соотношения частных и бюджетных инвестиций на строительство кампусов	$Ki = \frac{\text{Внебюджетные инвестиции}}{\text{Бюджетные расходы}}$	Определяет зависимость проекта кампуса от мер государственной поддержки и частных инвестиций

Источник: составлено НИФИ Министерства финансов Российской Федерации

Большое значение имеет расчет эффективности бюджетных и частных инвестиций, в связи с чем для целей мониторинга результативности программ развития образования в кампусе рекомендуется рассчитывать и сопоставлять капитальные затраты в динамике, и в сравнении с другими образовательными учреждениями.

Дополнительные критерии эффективности оценки университетских кампусов включают:

- сумму уплаченных налоговых и таможенных платежей;
- удельный вес прямых бюджетных инвестиций;
- долю внебюджетных источников финансирования;
- ликвидность активов университетского кампуса;
- коэффициент текущей платёжеспособности кампуса;
- рентабельность научно-исследовательской работы в кампусе (таблица 2).

Таблица 2

Алгоритмы расчёта дополнительных критериев эффективности

Table 2

Algorithms for calculating additional performance criteria

Показатели	Формула	Характеристика
Производительность труда ППС в кампусе	$PT = \frac{\text{Оборот экономической деятельности}}{\text{Среднесписочная численность профессорского преподавательского состава}}$	При повышении показатели уровень эффективности распределения нагрузки между преподавателями в кампусе с учётом личного вклада в экономику образовательного учреждения
Сумма уплаченных налоговых и таможенных	$Cht = \text{Налог на имущество} + \text{НДС} + \text{Таможенные пошлины}$	При снижении суммы взимаемых налогов и сборов формируется фискальный и экономический

Показатели	Формула	Характеристика
платежей		потенциал образовательного учреждения, на территории которого функционирует кампус
Удельный вес прямых бюджетных инвестиций	$Упи = \frac{\text{Сумма субсидий и грантов}}{\text{Общая сумма источников финансирования кампуса}} \times 100\%$	При повышении показателя снижается эффективность государственного финансирования и растёт зависимость проектов кампусов от средств бюджетов бюджетной системы РФ
Доля внебюджетных источников финансирования	$ВИФ = \frac{\text{Сумма внебюджетных источников финансирования}}{\text{Общая сумма источников финансирования кампуса}} \times 100\%$	При снижении показателя финансовая поддержка проекта кампуса поступает в распоряжение государства
Ликвидность активов университетского кампуса	$ЛА = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Кредиторская задолженность}}$	В случае превышения оборотных активов над кредиторской задолженностью кампуса в 2 раза и более улучшается ликвидность активов
Коэффициент текущей платёжеспособности кампуса	$Ктп = \frac{\text{Краткосрочные обязательства}}{\text{Среднемесячная выручка}}$	При достижении показателя в размере 3, в кампусе имеется возможность погашения задолженности перед кредиторами в течение 3 месяцев
Рентабельность научно-исследовательской работы в кампусе	$Рнир = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Затраты на науку и исследования}} \times 100\%$	Чем выше значение показателя, тем большее доходность деятельности от оборота результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ

Источник: составлено НИФИ Министерства финансов Российской Федерации

В результате исследования уточнено, что дополнительные критерии эффективности систематизированы с учётом реализации налогового, инвестиционного и научно-исследовательского потенциала.

Кампусы мирового уровня создают для российских университетов с 2021 года. К 2036 году планируется реализация 40 проектов, из которых 25 проектов создания кампусов ожидается в течение 6 лет. Кампусы – местом обучения студентов в количестве 10000 ед., и одновременно – центры научного и экономического развития регионов России.

Федеральное финансирование на проекты кампусов распределяется посредством реализации федерального проекта «Создание сети современных кампусов», с 2025 года входящего в нацпроект «Молодёжь и дети».

Анализ затрат государства показал, что в 2023–2024 гг. на федеральный проект государственное финансирование составило 69,7 млрд руб., а кассовое исполнение бюджетных расходов на реализацию проектных мероприятий в кампусах достигло 100%. Объем федеральных расходов на кампусы в период с 2025 по 2030 гг. достигнет размера 431,8 млрд руб.

Наиболее адаптивным инструментом финансирования среди утвержденных проектов является формат концессии, с помощью которого реализуется или планируется реализовать 12 проектов на 403 млрд руб. (55% инвестиций).

На конец июля 2025 года большинство утвержденных проектов кампусов: 13 ед. из 25 ед. – реализуются на начальной стадии жизненного цикла инвестиций (проектирование и предпроектные работы):

1) на этапе строительства находится 11 кампусов.

2) полностью введен в эксплуатацию кампус МГТУ им. Н. Э. Баумана в Москве, которому посвящены исследования далее.

3) частично сданы в эксплуатацию кампусы в Челябинске, Калининграде, Уфе и Новосибирске. Наибольший объем капитальных вложений до 2030 года с

созданием 15 кампусов планируется реализовать в округах: в Приволжский (158 млрд руб.), Дальневосточный (148 млрд руб.) и Центральный (133 млрд руб.).

Таким образом, можно утверждать, что пространственное развитие кампуса способствует модернизации социально-экономических систем во внутренней и внешней городской среде и способствует эффективному взаимодействию академических структур, бизнес-партнеров и городских представителей на закрытой территории [Донская О.О., 2024].

На долю финансовых вложений в проекты кампусов в России наибольший объем инвестиций приходится на объекты, построенные в Приволжском федеральном округе – 158 млрд руб., в ДФО – 148 млрд руб. и в Центральном федеральном округе – 133 млрд руб. (рисунок 2).

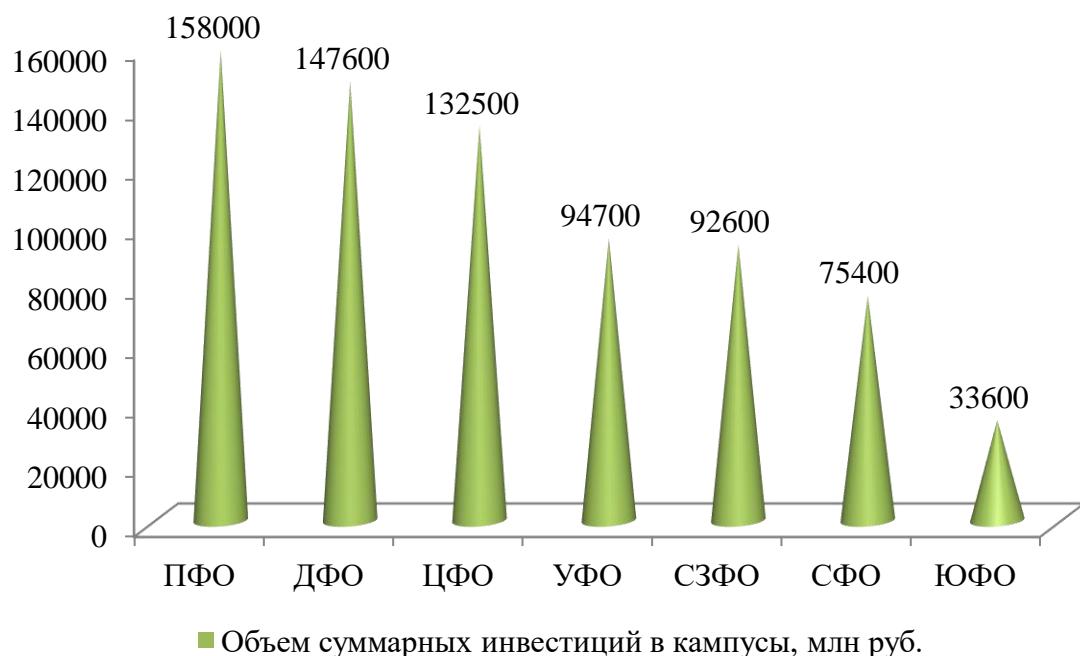


Рис. 2. Первоначальные инвестиции в проекты создания университетских кампусов в России в 2021 – 2024 гг., млн руб. [Аналитический обзор ..., 2025]

Fig. 2. Initial investments in university campus projects in Russia in 2021–2024, million rubles [Analytical review ..., 2025]

Наименее капиталоемкими проектами являются решения по созданию кампусов в Южном и Сибирском федеральном округах,

где стоимостной объем вложенных средств в университетские кампусы достиг за период исследования 2021 – 2024 гг.

значений: 33,6 млрд руб. и 75,4 млрд руб. соответственно. Ожидаемый приток денежных средств от раскрытия и внедрения научно-исследовательского потенциала в рамках развития территории города и региона варьируется от 1,4 трлн руб. до 1,6 трлн руб. Следовательно, с учетом прямых экономических выгод от образовательной и научно-исследовательской деятельности развитие промышленной и бизнес – инфраструктуры

городов, на базе которых университетские кампусы будут интегрированы в экономику, суммарный финансовый эффект превысит 2,25 трлн руб. [Студенческие кампусы ...].

В соответствии с данными таблицы 3 можно спрогнозировать положительную динамику изменения количественных показателей функционирования университетских кампусов на период 2026 – 2030 гг.

Количественные индикаторы оценки эффективности создания новых кампусов в университетах Российской Федерации до 2030 года

Quantitative indicators for assessing the effectiveness of new campus development at universities in the Russian Federation by 2030

Table 3

Параметры	2026	2027	2028	2029	2030	Прирост 2030 к 2026, +/-	Относительный темп роста за период 2026 – 2030 гг., %
Количество лабораторий, созданных в новых объектах кампусов, ед.	264	315	347	366	404	140	153,03
Число мест для проживания в объектах кампусов, тыс. ед.	90	120	150	180	210	120	233,33
Количество вновь созданных мест для проживания в кампусах, тыс. ед.	28,7	57,5	66,4	70,3	70,3	41,6	244,95
Число новых объектов инфраструктуры на территории кампусов, ед.	43	63	71	74	74	31	172,09
Количество объектов инновационной инфраструктуры, ед.	24	39	43	44	45	21	187,50
Число структурных подразделений, созданных в кампусе, ед.	68	106	132	151	179	111	263,24

Источник: [Паспорт федерального проекта ...]

В соответствии с методикой расчета предельного объема средств, предоставляемых из федерального бюджета на финансовое обеспечение (софинансирование) реализации инвестиционного проекта важно принимать

во внимание тот факт, что для инвестиционных проектов, реализуемых на территориях субъектов Российской Федерации, в которых показатель средней рыночной стоимости 1 кв. метра общей площади жилого помещения по субъектам

Российской Федерации равен или превышает 80 тыс. рублей, стоимость создания одного места в кампусе – 2,2 млн. руб [Постановление Правительства РФ ...].

Следовательно, сумма расходов по созданию 1 места в кампусе в размере 2,2 млн руб. может быть включена в расчет валовой стоимости затрат по созданию новых мест для проживания студентов, сотрудников и иных лиц, которые по внутренним локальным правовым актам имеют возможность проживания и обучения в кампусе (рисунок 3).

Стоимость создания учебных мест в образовательных кампусах нового типа возрастает из года в год в течение горизонта планирования бюджетных и частных инвестиций (с 2026 года по 2030 год). Наибольшая сумма затрат планируется к учету и возмещению в бюджет ВУЗа в 2030 году – 462000 руб., из которых 154660 руб. – стоимость расходов на создание дополнительных мест для проживания в кампусе.



Рис. 3. Динамика роста затрат на создание мест в объектах кампусов  
[Паспорт федерального проекта ...; Постановление Правительства РФ ...]

Fig. 3. Dynamics of growth in costs for creating places in campus facilities [Passport of the federal project ...; Resolution of the Government of the Russian Federation ...]

Распределение первоначальных инвестиций в разрезе регионов отличается строгой дифференциацией в зависимости от масштабов проектных работ и специализации научного и образовательного потенциала региона (рисунок 4). Учитывая тот факт, что кампусы в регионах создаются по типу проектов с постоянно

возрастающими доходами, следует учитывать, что на нулевом этапе жизненного цикла данного проекта стоимость инвестиций имеет минимальную границу затрат в Забайкальском крае – 32700 млн руб., а статистический максимум по объему капитальных вложений в кампус приходится на г. Москва – 114900 млн руб.

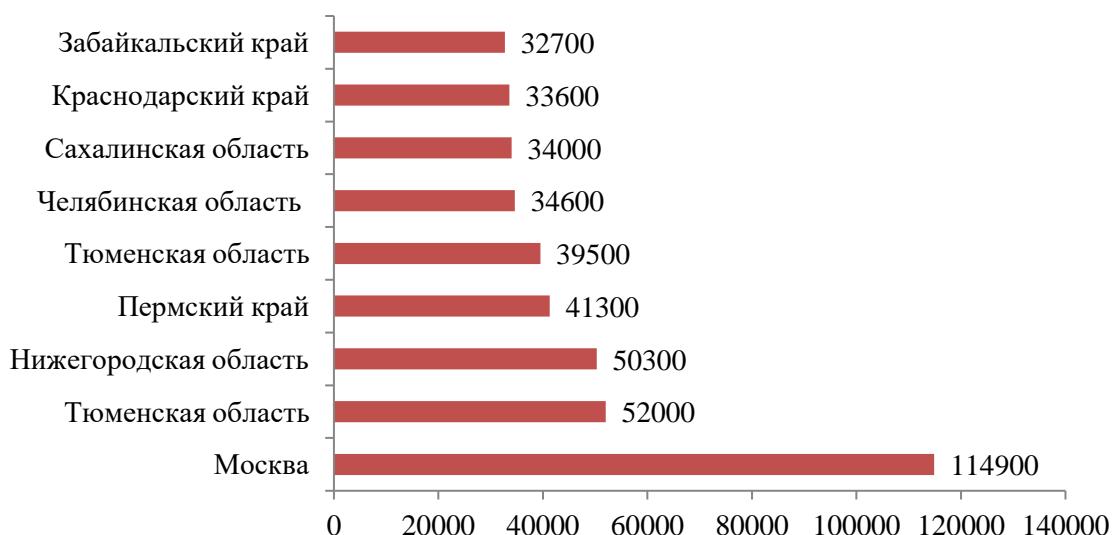


Рис. 4. Денежное выражение стоимости первоначальных затрат на создание кампусов в субъектах Российской Федерации, млн руб. [Паспорт федерального проекта ...; Постановление Правительства РФ ...]

Fig. 4. Monetary expression of the initial costs of creating campuses in the constituent entities of the Russian Federation, million rubles. [Passport of the federal project ...; Resolution of the Government of the Russian Federation ...]

В тройку лидеров по сумме investedных денежных средств в проекты кампусов вошли также: Тюменская

и Нижегородская области, на долю которых приходится соответственно 12,01% и 11,62% затрат (рисунок 5).

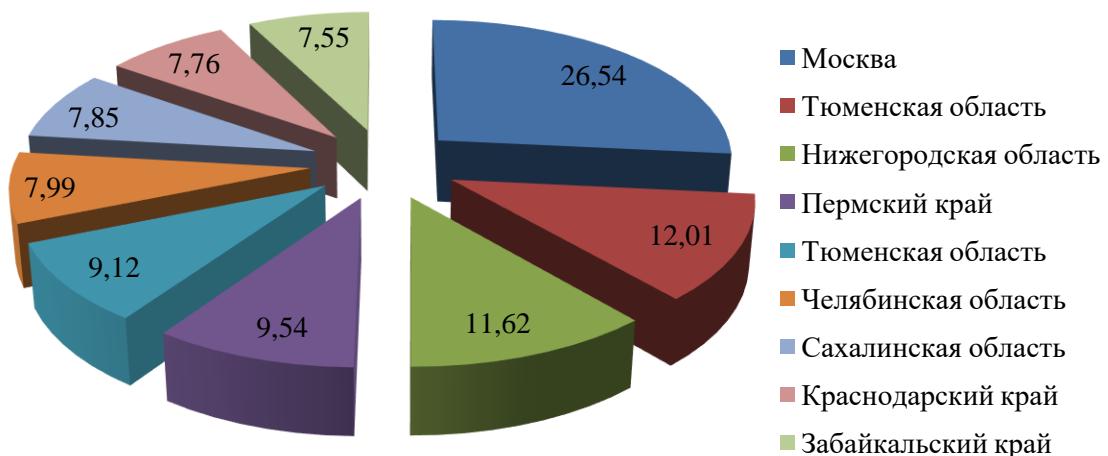


Рис. 5. Структура валовых инвестиций в создание и функционирование университетских кампусов в России в разрезе регионов, % [Аналитический обзор ...]

Fig. 5. Structure of gross investments in the creation and operation of university campuses in Russia by region, % [Analytical review ...]

В современных кампусах России проблемой является наличие незначительных объемов выручки от оказания платных образовательных, жилищно-коммунальных и научно-исследовательских услуг в кампусе, что приводит к состоянию дестабилизации финансовых потоков в течение всего горизонта планирования инвестиций. Произведённые исследования в рамках оценки фактического состояния эксплуатационной стадии жизненного цикла проектов университетских кампусов в России позволяют сделать вывод об отсутствии экономической эффективности ввиду существенного превышения затрат на: оплату труда сотрудников учреждений образования; выплату стипендий; содержание имущества и общехозяйственных расходов над выручкой кампуса. Также не в малой степени отрицательно воздействует на тенденцию аккумулирования и распределения финансовых ресурсов в кампусах России возникновение значительных объемов взимания и перечисления в бюджеты бюджетной системы Российской Федерации налогов, сборов и иных обязательных платежей.

### Заключение

Таким образом, в сложившихся экономических условиях необходимо расширить потенциальные зоны доходов от оказания услуг в предпринимательском сегменте при функционировании кампуса. Это важный организационный инструмент наращения доходов в виде выручки от реализации, способствующий усилению контроля за непроизводительными расходами в разрезе всех объектов инфраструктуры кампуса. Поиск резервов экономии в разрезе объектов инфраструктуры кампусов позволит выявить и использовать резервы экономической эффективности для предотвращения возникшей убыточности университетских кампусов и нацелит

менеджмент образовательных учреждений на применение механизмов самоокупаемости, упрощая решение задач государственной финансовой политики по оказанию бюджетной поддержки университетам в рамках комплексной модернизации образования и науки на период до 2040 года.

### Список литературы

1. 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» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401486710/> (дата обращения: 21.09.2025)

2. Паспорт федерального проекта «Создание сети современных кампусов» (Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, 2025 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412283954/> (дата обращения: 21.09.2025)

3. Донская О.О. Определение подходов к понятию «университетский кампус» и особенности его функционирования в современной экономической системе / О.О. Донская // Экономика, предпринимательство и право. 2024. № 11 – С. 6329 – 6348.

4. Максимова К.А. Анализ существующих практик формирования современных университетских кампусов в России // Современное строительство и архитектура. 2024. № 9 (52). С. 1-9.

5. Аналитический обзор. Кампuses 2030. Региональные проекты и глобальные возможности. ВТБ Инфраструктурный комплекс. Москва. Сентябрь 2025. 39 с.

6. Драйверы роста: как строительство кампусов мирового уровня повлияет на экономику и жизнь в регионах - HSE Daily. URL: <https://daily.hse.ru/post/drayvery-rosta-kak-stroitelstvo-kampusov-mirovogo-urovnya-povliyaet-na-ekonomiku-i-zhizn-v->

regionah?ysclid=mftil2i47x303477442 (дата обращения: 22.09.2025)

7. Студенческие кампусы в РФ могут привлечь до 2,2 трлн рублей инвестиций. [Электронный ресурс] URL: <https://www.dp.ru/a/2025/09/02/studencheskie-kampusi-v-rf> (дата обращения: 21.09.2025)

### References

1. RF Government Resolution No. 1268 of July 28, 2021 "On the Implementation of the Project to Create an Innovative Educational Environment (Campuses) Using Public-Private Partnership Mechanisms and Concession Agreements within the Framework of the Federal Project "Development of Infrastructure for Scientific Research and Personnel Training" of the National Project "Science and Universities", available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401486710/> (Accessed 21 September 21 2025)
2. Passport of the Federal Project "Creation of a Network of Modern Campuses" (Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, 2025), available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412283954/> (Accessed 21 September 21 2025)
3. Donskaya O.O. (2024). "Defining Approaches to the Concept of "University Campus" and the Peculiarities of Its Functioning in the Modern Economic System", *Economy, Entrepreneurship and Law*, No. 11, pp. 6329-6348.
4. Maksimova K.A. (2024) "Analysis of Existing Practices for the Formation of Modern University Campuses in Russia", *Modern Construction and Architecture*, No. 9 (52), pp. 1 – 9.
5. Analytical Review. Campuses 2030. Regional Projects and Global Opportunities. VTB Infrastructure Complex. Moscow. September 2025, 39 p.
6. Growth Drivers: How Building World-Class Campuses Will Impact the Economy and Life in the Regions - HSE Daily, available at: <https://daily.hse.ru/post/drayvery-rosta-kak-stroitelstvo-kampusov-mirovogo-urovnya-povliyaet-na-ekonomiku-i-zhizn-v-regionah?ysclid=mftil2i47x303477442> (Accessed 22 September 21 2025)

7. Student Campuses in Russia Could Attract Up to 2.2 Trillion Rubles in Investment, available at: <https://www.dp.ru/a/2025/09/02/studencheskie-kampusi-v-rf> (Accessed 21 September 21 2025)

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interest to declare.

**Рыкова Инна Николаевна**, доктор экономических наук, академик РАЕН, руководитель центра отраслевой экономики ФГБУ «Научно-исследовательский финансовый институт» Министерства финансов Российской Федерации (г. Москва, Россия).

**Inna N. Rykova**, Doctor of Economics, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Head of the Center for Sectoral Economics, Research Financial Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation (Moscow, Russia).

**Губанов Роман Сергеевич**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник центра отраслевой экономики ФГБУ «Научно-исследовательский финансовый институт» Министерства финансов Российской Федерации (г. Москва, Россия).

**Roman S. Gubanov**, Candidate of Economic Sciences, Leading Researcher, Center for Sectoral Economics, Research Financial Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation (Moscow, Russia).

**Ремизова Татьяна Сергеевна**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник центра отраслевой экономики ФГБУ «Научно-исследовательский финансовый институт» Министерства финансов Российской Федерации (г. Москва, Россия).

**Tatyana S. Remizova**, Candidate of Economic Sciences, Leading Researcher, Center for Sectoral Economics, Research Financial Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation (Moscow, Russia).