



## УНИВЕРСИТЕТ СЕВЕРО-КУЗБАССКОЙ АГЛОМЕРАЦИИ: КАМПУС КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СТАВКА

*А. Ю. Просеков<sup>а</sup>, Н. Л. Лисина<sup>а</sup>, Г. В. Орлов<sup>б</sup>, В. В. Поддубиков<sup>а</sup>*

<sup>а</sup> Кемеровский государственный университет  
Россия, 650000, Кемерово, ул. Красная, 6;  
[rector@kemsu.ru](mailto:rector@kemsu.ru)

<sup>б</sup> Администрация Правительства Кузбасса  
Россия, 650000, Кемерово, пр. Советский, 60

*Аннотация.* В статье представлена концепция кампуса университета Северо-Кузбасской агломерации, формирующегося в Кузбассе в контексте перехода региона на траекторию устойчивого развития. Приведен обзор успешных практик достижения университетами значимого регионального (локального) импакта с точки зрения эффективной организации кампусного пространства. Отмечены особенности российского контекста «поворота» университетов к региону. Сформулирована гипотеза об обоснованности ставки регионального университета на развитие кампусной инфраструктуры, способной инициировать и поддерживать как новые форматы деятельности и новые практики, так и внутренние институциональные изменения. На примере проекта по созданию кампуса мирового уровня в г. Кемерово показаны возможные изменения в модели университета, позволяющие ему настроиться на решение задач по поддержке агломеративного развития региона. Работа может представлять интерес в качестве кейс-стади при проектировании развития кампусной инфраструктуры в регионах России. *Ключевые слова:* кампус, инфраструктура кампуса, роль университета в развитии агломерации, стратегии университета, трансформация университета

*Для цитирования:* Просеков А. Ю., Лисина Н. Л., Орлов Г. В., Поддубиков В. В. Университет Северо-Кузбасской агломерации: кампус как стратегическая ставка // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27, № 3. С. 72–83. DOI: 10.15826/umpa.2023.03.024.

DOI 10.15826/umpa.2023.03.024

## THE UNIVERSITY OF NORTHERN KUZBASS AGGLOMERATION: CAMPUS AS A STRATEGIC BET

*A. Yu. Prosekov<sup>a</sup>, N. L. Lisina<sup>a</sup>, G. V. Orlov<sup>b</sup>, V. V. Poddubikov<sup>a</sup>*

<sup>a</sup> Kemerovo State University  
6 Krasnaya str., Kemerovo, 650000, Russian Federation;  
[rector@kemsu.ru](mailto:rector@kemsu.ru)

<sup>b</sup> Kuzbass Government Administration  
60 Sovetskiy ave., Kemerovo, 650000, Russian Federation

*Abstract.* The article presents the concept of university campus of Northern Kuzbass agglomeration, emerging in Kuzbass in the context of the region's transition on the path of sustainable development. The work provides an overview of successful practices in universities' achieving significant local impact in terms of effective organization of the campus space. The peculiarities of the Russian context of universities' turning to regions are noted. A hypothesis is formulated about the reasonableness of the regional university betting on development of campus infrastructure, which is supposed to initiate and support new formats of activities and practices as well as internal institutional changes. On the example of creating a world-level campus in Kemerovo there are shown possible changes in the university model, which allow to

solve regional problems of supporting agglomerative development. The paper might be of interest as a case study when designing campus infrastructure development in the regions of Russia.

*Keywords:* campus, campus infrastructure, university role in the agglomeration development, university strategies, university transformation

*For citation:* Prosekov A. Yu., Lisina N. L., Orlov G. V., Poddubikov V. V. The University of Northern Kuzbass Agglomeration: Campus as a Strategic Bet. *University Management: Practice and Analysis*, 2023, vol. 27, no. 3, pp. 72–83. doi 10.15826/umpa.2023.03.024. (In Russ.).

## Предисловие

На текущем этапе развития системы высшего образования России в контексте ее перестройки и адаптации к решению задач актуальной повестки, включая достижение мировой конкурентоспособности и экспорта образования в условиях «новой международной»<sup>1</sup> российских университетов, ускоренное импортозамещение в приоритетных отраслях экономики и укрепление технологической независимости национальной экономики, одним из наиболее значимых трендов является инициированный Президентом РФ курс государственной политики в сфере науки и высшего образования, цель которого – укрепление вузовской инфраструктуры. В первую очередь речь идет о поддержке развития университетских кампусов на мировом уровне. К 2030 г. ожидается появление в стране 25 новых кампусов, общая стоимость которых – лишь в части государственных вложений – превысит 170 млрд руб. за счет средств национального проекта «Наука и университеты». К участию в финансировании строительства новых кампусов в регионах будут привлечены также частные инвестиции на основе механизмов государственно-частного партнерства. Учитывая грандиозные масштабы и амбициозные планы проекта, не будет преувеличением сказать, что аналогичных инициатив ранее в стране не предпринималось. По крайней мере, в истории постсоветской России подобное происходит впервые.

## Два варианта университетских запросов на развитие кампусов и кuzбасский случай

На текущем этапе можно констатировать, что российский «кампусный проект» пребывает в активной фазе реализации. Прошли две волны

<sup>1</sup> В данном случае использован термин, присутствующий в официальном наименовании образовательной программы Московской школы управления Сколково, посвященной адаптации российских вузов к изменяющемуся климату международных отношений в контексте его прямого воздействия на планы университетов РФ по развитию интернационализации в основных направлениях деятельности – научной, образовательной, инновационной. URL: <https://www.skolkovo.ru/events/07122022-kampus-kak-instrument-transformacii-universiteta/> (дата обращения: 18.08.2023).

конкурсного отбора проектов по развитию университетских кампусов, по итогам которых определены 17 победителей, медиапространство перенасыщено новостями о старте строительства кампусов-победителей и возможном появлении кампусов мирового уровня в ряде регионов страны. Говоря о кампусных инициативах из регионов, необходимо особо подчеркнуть повышенную активность ряда региональных лидеров, для которых, с одной стороны, очевидны преимущества от присутствия в субъекте РФ сильных университетов (если таковых на данный момент еще нет), а с другой – сам факт вхождения региона в крупные федеральные программы по поддержке науки и высшего образования часто является крупной личной амбицией губернатора и его команды. Однако это не только вопрос престижа. Человеческий капитал в пространстве регионального развития, а точнее, его последовательное вымывание – едва ли не главная проблема в повестке очень многих нестолических субъектов РФ. В этом контексте университет, от которого ждут эффектов по удержанию, развитию, а в идеале и притяжению человеческого капитала, рассматривается как важнейший инструмент, механизм удержания региона от сжатия. Особенно остро стоит вопрос о ресурсах, которые позволили бы региональным университетам перейти в состояние опорных интеллектуальных центров по производству человеческого капитала, необходимых региону.

Начать стоит с очевидного – с состояния инфраструктуры. Решать проблему удержания абитуриентов в регионе, не говоря уже о более амбициозных задачах по их притяжению извне, невозможно в условиях изношенной материально-технической базы и элементарных дефицитов качественных пространств для учебы, отдыха и самореализации. Важно подчеркнуть, что в российском контексте такого рода дефициты и ограничения – отнюдь не видовой признак провинциального университета с не самым большим бюджетом и скромными масштабами деятельности. Аналогичные «боли» присущи и флагманам российского высшего образования, действительно крупным университетам. Для них инфраструктурные ограничения – барьеры, препятствующие дальнейшему росту, ,

к которому содержательно они готовы и обладают соответствующим потенциалом (не полностью, однако, реализуемым в имеющихся кампусных условиях).

Иначе говоря, проблема инфраструктурных ограничений универсальна и значима практически для всех российских вузов. Однако существует некоторая смысловая «растяжка», внутри которой университеты по-своему определяются с причинами, по которым их дальнейшее развитие невозможно или затруднено без модернизации кампуса. На одном ее полюсе преобладают рациональные доводы в пользу устранения барьеров для уже происходящего роста, ключевые направления которого определены. В этом случае ясно, что именно потребуются изменить в имеющейся инфраструктуре, создать, реконструировать или (до)оснастить для достижения университетами ранее ими намеченных целей развития. В контексте российской действительности это в основном присуще университетам-лидерам, в т. ч. бывшим участникам программы достижения глобальной конкурентоспособности «Топ 5-100», большие амбиции и крупные цели которых возникли не сегодня и даже не вчера. Для них модернизация кампуса не является стратегической ставкой как таковой. Она лишь должна поддержать стратегические ставки, лежащие в предметных областях, намеченных для достижения академического лидерства, и это вполне понятный рациональный подход. Инвестиции в развитие университетской инфраструктуры в этом случае выглядят вполне обоснованными и разумными.

Существует и противоположная позиция, приходящая в основном региональным инициативам по развитию университетских кампусов мирового уровня. Она основана на логике посевных инвестиций в инфраструктуру, которая должна в перспективе запустить новые форматы деятельности, практики и проекты в вузах. В отложенном итоге ставка на развитие инфраструктуры должна привести к появлению сильных региональных университетских центров и, соответственно, решению ими ключевых задач – поддерживать человеческий капитал и инновационное развитие региональной экономики и социальной сферы. Подобная мотивация, несмотря на сопряженные с ней очевидные риски, широко распространена и формирует основу инфраструктурной политики многих университетов в России, в частности претендующих на участие в федеральном кампусном проекте.

Определенный смысл в университетских ожиданиях нового стимула к развитию при появлении качественной инфраструктуры, несомненно, есть. Особенно в том случае, если текущее состояние

кампусной инфраструктуры уже является ограничивающим фактором, например, препятствует росту контингента обучающихся, в особенности прибывающих из иных субъектов РФ и зарубежных стран. Однако сам по себе количественный прирост даже в столь важных показателях, как численность контингента обучающихся, отнюдь не означает развитие университета. Представляется более существенной именно возможность запуска на новых объектах университетского кампуса новых практик, форматов деятельности и проектов, которые меняли бы университет как институцию, расширяли его внешние связи, укрепляли позиционирование. Что это будут за новые форматы деятельности, практики и проекты и каким образом они изменят университеты, выведут их на новый уровень развития, укрепят их позиции на ключевых академических (и не только) рынках – это и есть основные вопросы, ответы на которые далеко не в каждом случае очевидны, содержательны и ясны.

Часто университеты, готовые сделать ставку на развитие кампусной инфраструктуры, за появлением которой «последует *всё остальное...*», описывают ожидаемые в итоге эффекты в терминах количественного роста: больше обучающихся, больше оснащенных на высоком уровне исследовательских лабораторий, площадок для общественно значимой активности и т. д., что в сумме должно увеличивать «вес» университета, помогать его становлению в качестве центра «академической гравитации», притягивающего, удерживающего и развивающего человеческий капитал. Для региональных университетов это является, по сути, ключевой задачей, хотя и не единственной.

В настоящей работе предложена концепция развития кампуса новой модели университета, миссия которого направлена на поддержку социально-экономического развития крупной городской агломерации в одном из ресурсных регионов России. В частности, речь идет о проекте университета Северо-Кузбасской агломерации в г. Кемерово. Высказанные далее по тексту соображения опираются, прежде всего, на уже сформированный в регионе запрос на построение крупного университетского комплекса с амбицией достижения прочных конкурентных позиций как на академических рынках Сибирского федерального округа, так и на национальном уровне. Но ключевым среди имеющихся в Кузбассе запросов является требование по удержанию в регионе человеческого капитала, в настоящее время интенсивно «вымываемого», и его развитию, для чего необходим крупный центр качественного образования и развитая среда для самореализации талантов. Всё это задает

трансформирующие контексты для университетского кампуса, который должен сформировать эту среду, поддерживая новые, не характерные для него функции и форматы деятельности.

Для ответа на вопрос, каким должен быть кампус университета, чтобы смочь по крайней мере ставить себе задачи, аналогичные тем, что названы выше, прежде всего, необходим обзор уже имеющегося в мире схожего опыта и практик.

### Университет и регион: практики со-развития

Вопросам влияния университетов на развитие территорий посвящено множество работ [1–7]. Лучшие практики обобщены, давно и небезуспешно тиражируются. В основном, университет как драйвер развития города – региона – территории осмыслен в терминах экономики знаний, инновационной экономики и ее запросов, т. н. «третьей миссии» и социально значимой деятельности, центра притяжения городских и региональных сообществ, а также собственно центра генерации прибыли и притока капитала в город [8].

Среди известных кейсов успешных университетов, достигших состояния опорных центров поддержки социально-экономического развития регионов – или подлинного территориального лидерства, говоря на рабочем языке реализуемой в настоящее время в России Программы «Приоритет-2030», – заслуживают упоминания университет в г. Лунд (Швеция), крупнейший поставщик инновационных продуктов и технологических стартапов в южной части страны<sup>2</sup>; университет Бристоля (Великобритания), массово создающий и выводящий в местную экономику инновационные компании<sup>3</sup>; университет в Беркли (США)<sup>4</sup>, ставший технологическим лидером в Калифорнии в ряде наукоемких отраслей, в частности, в направлении технологий «зеленой» экономики; университет Манитобы (Канада)<sup>5</sup>, признаваемый местными сообществами в качестве основного драйвера роста качества жизни в регионе. Разумеется, это не полный

<sup>2</sup> См. об этом на официальном сайте университета Лунд (URL: <https://www.lunduniversity.lu.se/research/innovation-and-entrepreneurship>, дата обращения: 18.08.2023) и сайте Invest in Skåne – регионального агентства по привлечению инвестиций в Швеции (URL: <https://www.investinskane.com>, дата обращения: 18.08.2023).

<sup>3</sup> Официальный сайт университета Бристоля. URL: <https://www.bristol.ac.uk/red/> (дата обращения: 18.08.2023).

<sup>4</sup> Официальный сайт Калифорнийского университета в Беркли. URL: <https://innovate.berkeley.edu/> (дата обращения: 18.08.2023).

<sup>5</sup> Официальный сайт Университета Манитобы. URL: <https://news.umanitoba.ca/tag/economic-development/> (дата обращения: 18.08.2023).

перечень. Продолжать перечисление можно практически бесконечно, поскольку за время своего развития (от нескольких десятилетий до сотен лет) многие университеты не просто встроились в местные контексты социально-экономического развития, но и стали непосредственно на них воздействовать и определять их в значимой части. Концепция университета так называемой третьей модели со времени своего появления<sup>6</sup> [9] в существенной степени актуализировала как задачи по производству инноваций в целом, так и поиск ответов на локальные и региональные запросы. Региональный компонент университетской повестки, таким образом, конституировался как норма. Эти тенденции не могли не затронуть и понимание того, как должен быть устроен кампус университета с существенным региональным импактом.

Если оставить за рамками данной работы вопросы кампусной архитектуры и постараться обобщить лишь принципы и идеологии, в которых мыслятся различные модели университетских кампусов [10–13] с точки зрения их соответствия региональной миссии университетов, то основными будут следующие концепции:

(1) университет как часть городской среды, важная и неотделимая от нее, глубоко встроенная в системы связей местных сообществ;

(2) университет как центр экономики знаний и практически востребованной экспертизы (*Think Tank*), встроенный в локальные экономические связи, поддерживающий и развивающий их;

(3) университет как предприниматель с функцией создания и вывода в экономику готовых (новых) наукоемких бизнесов;

(4) университет как центр культуры и притяжения местных сообществ.

В большинстве случаев речь идет об одновременной реализации университетами не одной, а сразу нескольких концепций, что предъявляет к кампусу множество разнообразных требований. Развитие кампуса как основы для реализации университетом столь многоплановой миссии в целом представляется довольно сложной комплексной стратегией. В истории развития зарубежных университетов это не возникло внезапно. Модель университета как драйвера регионального развития формировалась эволюционным путем, постепенно обрстая множеством конкретных практик, часть которых была закреплена в виде общепризнанных норм. В этой же логике развивались и университетские

<sup>6</sup> Концепция «Университет 3.0» была введена в 2009 г. Мартином Уолшем (университет Кентукки, США) на конференции “Association for the Study of Higher Education” в Ванкувере (Канада).

кампусы, внутри которых появлялись новые пространства, необходимые для поддержки новых форматов деятельности, включая университетские R&D-центры, технопарки, бизнес-инкубаторы и прочее. Сегодня никого не удивляет наличие на территории университетского кампуса собственных линий разработки и промышленного производства, парков робототехники или беспилотных летательных (в т. ч. космических) аппаратов, профессиональных мультимедиа-центров и концерт-холлов, отелей, фудкортов или ресторанов уровня *Michelin* [14]. Эти и многие другие сервисы и объекты кампусной инфраструктуры возникли по мере развития университетов, их системной работы с локальными (региональными) запросами и постепенного позиционирования как центров поддержки развития местных сообществ.

Для российских вузов сегодня характерны в целом те же тенденции с одной лишь разницей. В определенной мере попытки университетов «встроиться» в регион, присвоить себе часть региональной повестки, системно с ней работать и нести ответственность за результат не продиктованы осознанной внутренней потребностью университетского сообщества, а скорее, спущены «сверху» в виде ясного социального заказа, исполнение которого к тому же довольно жестко контролируется со стороны государственного учредителя в лице профильного федерального органа исполнительной власти. Данное отличие российского контекста от множества мировых успешных практик усиливается еще и тем, что и ресурсы на развитие университетов распределяются все тем же учредителем. Соответственно, при постановке закономерного вопроса о степени готовности российских вузов «идти в регион» (хотя бы на уровне имеющейся у них инфраструктуры) выясняется, что университеты часто не просто не готовы к этой задаче, но и не будут к ней готовы без государственной поддержки. В итоге мотивация университетов в России на поворот к региону, развитие инновационной, предпринимательской и любой иной ранее не характерной для них деятельности выглядит по меньшей мере странно. Убедить госучредителя в своей способности решать поставленные задачи и потом предоставлять ему развернутую отчетность объективно важнее, чем действительно начать их решать в интересах региональных стейкхолдеров. В российской действительности (что заметно отличает ее от известных зарубежных кейсов) университет не всегда и не вполне субъектен в выборе регионально-ориентированной стратегии. В одном из распространенных сценариев регион выступает в качестве партнера университета в привлечении

дополнительного финансирования из федерального бюджета. В других известных случаях инициатива вхождения в государственные программы поддержки высшего образования и науки – в т. ч. и кампусного проекта – исходит и вовсе не от университетов, а от региональных лидеров. Таким образом, регулярные всплески активности организаций высшего образования в России в различных направлениях их развития – в основном реакция на исходящие «сверху» управленческие сигналы, а не попытка реализации своей независимой стратегии. В реализуемой в настоящее время инициативе по развитию университетских кампусов это в полной мере проявлено.

### Кузбасс – студенческий регион: контуры региональной повестки-2035

Кемеровская область – Кузбасс заинтересована в развитии системы высшего образования в том виде, в котором она могла бы поддержать намеченный переход ресурсного региона с моноэкономикой на траекторию устойчивого развития. В действующей стратегии социально-экономического развития Кузбасса предусмотрен существенный рост как качества высшего образования, так и количественных параметров: таких, например, как численность обучающихся в вузах региона. Согласно одному из контуров региональной стратегии «Кузбасс – студенческий регион», к 2035 г. контингент обучающихся в организациях высшего образования должен составлять не менее 100 тыс. чел. По сравнению с текущими показателями речь идет о двухкратном росте.

Вопрос о механизмах решения данной амбициозной задачи в настоящее время открыт для обсуждения, но общий стратегический ориентир обозначен и вполне обоснован. Система высшего образования региона должна претерпеть такие изменения, которые позволят решать задачи не только удержания, но и привлечения в регион молодежи, а также развития человеческого капитала, что в итоге должно замедлить (а в идеальном варианте остановить) процесс демографического, а вслед за ним и социально-экономического сжатия Кузбасса.

Важный контекст региональным инициативам по развитию высшего образования был также задан в 2022 г. с созданием двух городских агломераций, приблизительно по одному миллиону человек населения в каждой – Северо-Кузбасской с центром в г. Кемерово и Южно-Кузбасской вокруг г. Новокузнецка<sup>7</sup>. Среди прочего регион ожи-

<sup>7</sup> Закон Кемеровской области – Кузбасса от 24.03.2022 N28-ОЗ «О создании и развитии агломераций в Кемеровской области – Кузбассе».

дает от агломераций концентрации человеческого капитала, а также интеллектуального и креативного потенциала на ключевых направлениях стратегического развития Кузбасса, в т. ч. за рамками сырьевого сектора экономики. Соответственно, к региональной системе высшего образования также возникают запросы. По сути, она должна поддерживать агломеративный тип развития региона, закрывая потребности агломераций в компетенциях, знаниях и инновациях.

В настоящее время в Кузбассе существует понимание, какой должна быть конфигурация региональной системы высшего образования. В каждой агломерации необходим крупный университетский центр, который бы поддерживал и задавал траектории развития во всех ключевых направлениях. Концентрация имеющегося академического потенциала в двух центрах – Кемерово и Новокузнецк – и его доращивание до состояния университета, конкурентоспособного как в пределах Сибирского федерального округа, так и всей страны, будет, вероятно, предполагать решение как минимум следующих взаимосвязанных задач: (1) сборка имеющихся в регионе ресурсов, заделов и потенциала в двух университетских центрах – Кузбасском госуниверситете в Кемерово и Кузнецком – в Новокузнецке, в т. ч. путем реорганизации вузов; (2) добор дефицитных компетенций из ведущих российских научно-образовательных центров через программы релокации академических кадров, создание высокоуровневых научных и образовательных единиц – институтов, центров, лабораторий; (3) обеспечение создаваемых крупных университетских центров качественной инфраструктурой мирового уровня.

В отношении последней из трех перечисленных задач сегодня уже имеется решение о запуске проекта на условиях государственно-частного партнерства с частичным бюджетным финансированием по созданию крупного мирового уровня двухъядерного университетского кампуса, который и должен стать центром новой сборки региональной системы высшего образования, приспособленной к решению задач актуальной для Кузбасса повестки. Далее в общих чертах показана одна из возможных концепций кампуса университета в Северо-Кузбасской агломерации. При этом не затрагиваются архитектурные, градостроительные и все соответствующие инженерно-технические аспекты. На данный момент они находятся в стадии проработки, и уже имеются первые наброски к мастер-планам новых кампусных пространств. С содержательным наполнением и реализацией открывающихся новых инфраструктурных возможностей в целом дело обстоит иначе.

Во многих аспектах ясности в данном вопросе пока нет. Представленные ниже тезисы – лишь один из возможных и обсуждаемых вариантов.

### **Университет Северо-Кузбасской агломерации: требования к инфраструктуре**

В первую очередь практический интерес представляет некий рабочий набор требований, моделирующих, с одной стороны, университет городской агломерации как некую новую сущность в целом, а с другой – образ конкретного университета с миссией поддерживать развитие недавно образованной на Севере Кузбасса крупной городской агломерации. Какой кампус необходим в данном случае?

Задачи по удержанию в регионе человеческого капитала и его развитию предопределяют необходимость достижения конкурентного уровня качества образовательных продуктов университета, что, в свою очередь, влечет за собой необходимость новых образовательных форматов, не всегда возможных на базе имеющейся инфраструктуры. В связи с этим при проектировании кампуса университета нового типа значимыми являются требования к нему со стороны образовательных программ, точнее, планов по их развитию. Российским университетам досталась инфраструктура, сформированная в логике построения учебного процесса, существенно отличная от современной повестки и новых образовательных технологий. В основном речь идет либо о кампусах-памятниках, когда учебные корпуса расположены в зданиях, признанных объектами архитектурного наследия (в этом случае университет испытывает массу ограничений), либо об инфраструктуре и аудиторном фонде, приспособленных к специфике «образовательной трубы»<sup>8</sup> и задачам массовой профессиональной подготовки, запрос на которую характерен для индустриальной эпохи. В настоящее время образовательные пространства типа «поточная аудитория» или «класс для групповой (лабораторной) работы» все в меньшей степени комплементарны дизайну образовательных программ, формирующих у обучающихся компетенции в областях опережающих технологий. Это в существенной степени

<sup>8</sup> В данном случае термин «образовательная труба» употреблен в смысле линейной модели профессиональной подготовки, характерной для массового специалиста, который в индустриально-отраслевой парадигме составлял основу высшего образования в СССР. Наиболее близко по смыслу понятие образовательной трубы вводит А. Щербенок в его известном онлайн-курсе по управлению университетами. URL: <https://www.skolkovo.ru/programmes/15102020-online-kurs-upravlenie-universitetami/> (дата обращения: 18.08.2023).

относится, к примеру, к цифровым технологиям (и в целом к цифровой трансформации университета), внедрению технологий проектного и индивидуализированного обучения. В кампусах, доставшихся университетам в наследство от предшествующих эпох, для всего этого попросту нет возможностей или их недостаточно. В дефиците помещения и пространства для микрогрупповой, индивидуальной работы и проектной деятельности, а также гибкие и быстро трансформируемые пространства, поддерживающие одновременно несколько различных форматов коммуникации. Не всегда возможен круглосуточный доступ к инфраструктуре университета для проектной работы обучающихся.

Все перечисленные здесь дефициты и инфраструктурные ограничения являются существенными с точки зрения концепции университета городской агломерации, от которого ожидается гибкость при разработке и реализации современных образовательных продуктов на лучшем уровне качества.

Что касается конкретной модели университета Северо-Кузбасской агломерации, то ее ключевые ставки лежат в областях медицинского, инженерного, IT-, педагогического образования. Отдельная часть амбиций затрагивает также отрасли креативных индустрий.

Медицинское образование – недавняя, но крайне важная ставка, которую уже создал Кемеровский государственный университет в рамках своей программы развития, одобренной в 2021 г. для участия в реализации Программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». В формате гринфилда в 2021 г. в структуре университета был создан медицинский институт, который сумел в рамках двухлетнего цикла развития разработать и запустить более 10 направлений подготовки высшего медицинского образования, пройти международную аккредитацию и набрать на программы медицинского образования более 200 студентов из зарубежных стран. Дальнейшие амбиции по развитию медицинского образования на базе университета связаны с переходом к массовой подготовке медицинских кадров для лечебных организаций Кузбасса с целью ликвидации значительного кадрового дефицита, а также с продвижением на международных рынках медицинского образования уникальных образовательных программ в ряде актуальных направлений, включая цифровые медицинские технологии, технологии медицинских материалов и изделий на их основе, анализ больших медицинских данных. В связи с данными амбициями существует запрос на развитие в кампусе университета Северо-Кузбасской агломерации уникальных и оснащенных на высоком

уровне медицинской клиники и R&D-центра медицинских технологий.

Второй из уже стартовавших на базе Кемеровского университета гринфилдов – созданный в 2020 г. Институт цифры – за три года динамичного развития создал заделы для реализации портфеля проектов в направлении цифровой трансформации региона и соответствующих образовательных программ IT-профиля. Они стартуют в будущем университете Северо-Кузбасской агломерации и будут охватывать весь спектр системообразующих отраслей экономики территории: от цифровой инженерии до IT-технологий в сельском хозяйстве, медицине и пищевой промышленности. В составе кампуса университета в перспективе предусматривается создание IT-технопарка и отдельного учебно-лабораторного комплекса цифровых технологий.

Концепция развития инженерного образования на базе университета Северо-Кузбасской агломерации предусматривает две ключевые ставки: (1) развитие компетенций в области цифрового инжиниринга; (2) образовательные программы по робототехнике и беспилотному транспорту. Ведущиеся в вузе разработки в направлениях автоматизации производственных процессов на предприятиях легкой промышленности и безлюдных угольных технологий послужат основой программ опережающей подготовки для соответствующих отраслей региональной экономики. На площадке университета Северо-Кузбасской агломерации будут созданы отраслевые центры инжиниринга, промышленного дизайна и прототипирования.

Особый контекст для развития в г. Кемерово университета новой модели задет региональный запрос на новый уровень качества подготовки педагогических кадров. В Кузбассе, в центре повестки которого находятся вопросы удержания и развития человеческого капитала, дефицит педагогов в образовательных учреждениях среднего образования является критическим. Однако еще более важной задачей является не просто количественное восполнение кадрового дефицита, а подготовка учителей на новом уровне качества. Соответственно этим задачам университет Северо-Кузбасской агломерации предполагает построение новой модели педагогического образования на основе интеграции в подготовку педагогов цифровых технологий и мультидисциплинарных компетенций. Все это потребует нового типа пространств внутри университетского кампуса.

Со стороны программ исследований и разработок в кампусе университета Северо-Кузбасской агломерации существует запрос на организацию

пространств, поддерживающих полный цикл инноваций: от фундаментальных исследований до опытных партий создаваемых продуктов в отраслях медицинских технологий, материалов и изделий на их основе; технологий средосбережения и восстановления нарушенных территорий; пищевых и фармтехнологий. В частности, проектируется ряд помещений, оснащенных для организации собственных линий разработки и мелкосерийного производства наукоемкой продукции.

Поскольку значительная роль в реализации миссии университета Северо-Кузбасской агломерации отведена развитию прорывных исследований и разработок, а также концентрации человеческого капитала, значимой является задача релокации высокоуровневых исследователей из других регионов. К проектируемому кампусу это предъявляет высокие требования по созданию комфортных условий для жизни, социальной инфраструктуры, качественному оснащению аудиторно-лабораторного фонда и приборной базы.

Для становления кампуса университета в качестве центра притяжения сообществ, пространства личного развития и качественного досуга существенное значение имеет плотность культурно-событийной повестки и, соответственно, наличие в кампусе поддерживающих ее пространств. Более того, ставка на открытость университета городскому сообществу влечет за собой такой технически сложный вопрос, как реализация технологий т. н. пассивной безопасности.

Разумеется, требования к кампусной инфраструктуре университета Северо-Кузбасской агломерации не ограничиваются вышеперечисленным, они гораздо шире. Но даже приведенных кратких и крайне общих тезисов вполне достаточно для осознания масштабов задач по организации университетского кампуса для снятия ключевых инфраструктурных ограничений и поддержки многочисленных новых форматов деятельности.

### **Кампус университета новой модели: штрихи к портрету**

В Кемеровской области – Кузбассе потребность в развитии университетской инфраструктуры на мировом уровне осознана и поставлена в региональную повестку довольно давно. В 2017 г. с созданием на базе Кемеровского государственного университета т. н. опорного регионального вуза были сформулированы первые соответствующие запросы на развитие кампуса. В 2019 г. контекст изменился в связи с появлением научно-образовательного центра мирового уровня «Кузбасс».

Тогда при участии правительства Кузбасса, экспертов Московской школы управления «Сколково», ООО «Ленгипрогор» и ведущих организаций региона была разработана концепция создания сетевого университета и развития его инфраструктуры для привлечения ведущих ученых мирового уровня к реализации проектов научно-образовательного центра. Проект предполагал одновременное строительство двух новых кампусных площадок: в г. Кемерово и в районе горнолыжного курорта «Шерегеш».

В 2021–2022 гг. в программе развития Кемеровского государственного университета до 2030 г., отобранной для участия в Программе «Приоритет-2030», были предусмотрены мероприятия по развитию медицинских направлений подготовки, в связи с чем была разработана концепция кампуса на двух площадках в пределах г. Кемерово для размещения одного учебно-клинического корпуса, двух новых корпусов химико-экологического профиля и технопарка, а также возведения общежитий и досуговых пространств. Соответствующая заявка на получение средств федерального бюджета в интересах развития университетского кампуса в Кузбассе не была поддержана.

В конце 2022 – начале 2023 г. регион приступил к реализации стратегического приоритета «Кузбасс – студенческий регион», и концепция развития кампуса для «большого» университета Кузбасса была вновь переработана до того состояния, в котором она находится в настоящее время и описана в данной работе. Речь идет о двухъядерном, но концептуально едином университетском кампусе, расположенном одновременно в Кемерово и Новокузнецке, реновация и дооснащение которого должны инициировать, во-первых, интеграцию всего имеющегося в регионе академического потенциала на единой инфраструктурной базе, а с другой – концентрацию, притяжение и развитие человеческого капитала.

В г. Кемерово ядром для развертывания проекта нового кампуса является Кемеровский государственный университет. Поскольку этот вуз является единственным в регионе участником Программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» и имеет ясную кампусную политику, связанную с основной целью и задачами развития высшего образования в Кузбассе, концепция нового кампуса для университета Северо-Кузбасской агломерации в основном разработана вокруг его содержательных ставок и приоритетов.

На условиях государственно-частного партнерства с финансовым участием федерального бюджета, бюджета Кемеровской области – Кузбасса

и частных инвесторов общая стоимость проекта университетского кампуса в г. Кемерово оценивается сегодня в 31,6 млрд руб., в т. ч. 11,4 млрд руб. готов выделить регион из областного бюджета; 11,0 млрд руб. – объем требуемых вложений из федерального бюджета; 9,1 млрд руб. составляет портфель концессионных инвестиций.

Проект предусматривает как строительство новых кампусных объектов, так и реновацию старых на трех площадках в г. Кемерово.

Прежде всего, для поддержки развития в университете Северо-Кузбасской агломерации медицинского образования и реализации всех заявленных амбиций в данном направлении в непосредственной близости от Кемеровской областной клинической больницы им. С. В. Беляева, крупнейшего лечебного учреждения Кузбасса, будет размещена кампусная площадка «В» (рис. 1). На ней проектируется корпус медицинского института в расчете на 1800 обучающихся, поддерживающий технологии практико-ориентированного и проектного обучения на высоком уровне, а также экспериментальная многопрофильная поликлиника на 2000 ежедневных посещений.

На месте существующего кампуса Кемеровского государственного университета в пределах проектируемой площадки «К»

предполагается возвести новый учебно-лабораторный комплекс «Цифровые продукты и технологии для устойчивого развития регионов ресурсного типа» и здание технопарка «Кузбасская IT-долина» (рис. 2). Оба объекта предусмотрены на площадке нового кампуса для развития компетенций в области цифровых технологий, запрос на которые в т. ч. связан с повесткой цифровой трансформации регионов ресурсного типа.

Особую роль центра интеграции академического потенциала вузов г. Кемерово, притяжения молодежи, креативного класса и городского сообщества в кампусе университета Северо-Кузбасской агломерации будет играть площадка «Z» в историческом центре столицы Кузбасса, на месте бывшего электротехнического завода (рис. 3). В учебно-лабораторном блоке площадки «Z» предполагается разместить исследовательские и R&D-центры в областях здоровье- и средосберегающих технологий, технологий восстановления техногенно нарушенных территорий, а также собственные линии проектирования и мелкосерийного производства инновационных продуктов медицинского назначения. Здесь же смогут быть размещены исследовательские и инжиниринговые центры в областях робототехники, безлюдных технологий добычи полезных ископаемых и беспилотного



**Площадка «В»**

**Медицинский институт на 1800 студентов**

- Площадь 30 000 м<sup>2</sup>, 13 этажей  
 Помещения института включают в себя:
- 20 лекционных аудиторий на 250-300 мест
  - 84 учебных класса
  - 14 симуляционных лабораторий
  - 18 специальных аудиторий
  - 8 компьютерных классов
  - операционный комплекс
  - универсальный спортивный зал
  - библиотека
  - столовая

**Многопрофильная поликлиника на 2000 посещений в смену**



Рис. 1. Новые объекты кампуса университета Северо-Кузбасской агломерации на площадке «В»: медицинский институт и многопрофильная поликлиника

Fig. 1. New premises in the university campus of Northern Kuzbass Agglomeration (area B): Medical Institute and multidisciplinary clinic



**Площадка «К»**

**Учебно-лабораторный корпус**

Площадь 2 278 м2, 6 этажей  
 Паркинг на цокольном этаже  
 45 лабораторий  
 8 экспериментальных лабораторий  
 26 аудиторий  
 6 лекционных аудиторий  
 спортивный зал

**Технопарк**

Площадь 3 347 м2 , 5 этажей  
 10 лекционных аудиторий по 200 мест  
 34 специальные аудитории  
 офисные помещения для стартапов  
 универсальный спортивный зал  
 фудкорт

Рис. 2. Новые объекты и объекты реновации кампуса университета Северо-Кузбасской агломерации на площадке «К»: учебно-лабораторный комплекс «Цифровые продукты и технологии для устойчивого развития регионов ресурсного типа» и технопарк «Кузбасская IT-долина»

Fig. 2. New premises and objects of renovation in the university campus of Northern Kuzbass Agglomeration (area K): teaching and laboratory complex “Digital Products and Technologies for the Sustainable Development of Resource-Type Regions” and technology park “Kuzbass IT-valley”



**Площадка «Z»**

**Учебно-лабораторный блок**

Площадь 3 378 м2

Лаборатории  
 Специальные аудитории

**Выставочно-досуговый центр**

Площадь 8 161 м2

Выставочные залы  
 Конференц-залы

**Театрально-развлекательный клуб**

Площадь 4 815 м2

Театральные студии  
 Открытые пространства

**Спортивный клуб**

Площадь 6 887 м2

**Квартал искусств и креативных индустрий (закрытый атриум)**

Площадь 3 378 м2

**Общезижение повышенной комфортности на 2597 мест**

Площадь 51 660 м2

Рис. 3. Новые объекты кампуса университета Северо-Кузбасской агломерации на площадке «Z»

Fig. 3. New campus structures campus of Northern Kuzbass Agglomeration university (area Z)

транспорта, создаваемые на основе компетенций и научно-технических заделов, существующих в вузах и учреждениях науки г. Кемерово, включая Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева и Федеральный исследовательский центр угля и углекислоты СО

РАН. Таким образом, на площадке «Z» предполагается развивать центр интеграции исследовательского превосходства и научно-технических разработок, соответствующих критическим направлениям перехода Кузбасса и ресурсных регионов России на траектории устойчивого развития.

Выставочно-досуговый центр и квартал искусств и креативных индустрий на площадке «Z» создаются для вовлечения местных сообществ в пространство и повестку университета с целью реализации т. н. третьей миссии.

### **Вместо заключения: новый кампус и образ университета Северо-Кузбасской агломерации**

По совокупности тех возможностей, которые откроет новая (обновленная) кампусная инфраструктура, университет Северо-Кузбасской агломерации имеет шанс не просто реализовать ряд новых образовательных форматов, оснастить и запустить несколько новых лабораторий или увеличить количество мест в общежитиях. Речь идет о возможности трансформации на уровне целевой модели университета, его реальном повороте к решению задач по поддержке социально-экономического развития крупной городской агломерации с численностью населения более 1 млн чел.

Создаваемые новые качественные пространства и объекты кампусной инфраструктуры сделают возможными новые модели организации работы в основных направлениях деятельности – исследовательской, инновационной, образовательной, – а также запустят ранее несвойственные университету практики и процессы, включая проектирование и мелкосерийное производство инновационных продуктов, возвращение и вывод в экономику инновационных бизнесов и команд трансформации региональной экономики. Разнообразные и гибкие трансформируемые пространства позволят перестроить дизайн образовательных программ в направлении индивидуализации и проектного принципа обучения, интеграции исследований в образовательный процесс. Исследовательский потенциал университета и R&D получают не просто дополнительные стимулы к развитию, а качественно вырастут на обновленной инфраструктурной базе. Открытые для местных сообществ пространства университетского кампуса и сервисы будут способствовать становлению университета в качестве центра притяжения городского сообщества и его вовлечению в повестку университета. Создаваемые на новом кампусе объекты, такие как многопрофильная клиника, арт-квартал или культурно-досуговый центр, будут непосредственно настроены на качественное обслуживание населения города.

В новой инфраструктуре возможна последовательная интеграция академического потенциала вузов и научных организаций г. Кемерово, в результате чего в перспективе ожидается ряд

прорывных коллабораций по направлениям критических для региона технологий, направленных на удержание и развитие человеческого капитала в Кузбассе, включая медицину и здоровьесбережение, сохранение и восстановление техногенно нарушенной окружающей среды, технологии цифровой трансформации экономики социальной сферы, социально-гуманитарные технологии поддержки перехода регионов ресурсного типа на траектории устойчивого развития.

В настоящее время преждевременно делать выводы о работоспособности представленной в настоящей работе модели университета крупной городской агломерации, равно как и о возможности ее реализации в отдельно взятом регионе со ставкой на развитие кампусной инфраструктуры мирового уровня, которая должна инициировать и поддерживать не просто запуск новых форматов деятельности, а именно трансформацию университета как целого, смену модели его внутреннего устройства и позиционирования.

Интерес представляет лежащая в основе данной амбиции идея кампуса не как некой совокупности архитектурно-пространственных форм и материально-технических средств, так или иначе приспособленных к образовательным технологиям [15], проведению исследований или производству инноваций, а именно как активного субъекта, который способен не только поддерживать существующие практики, форматы деятельности и процессы, но и задавать новые – иными словами, предопределять трансформацию университета. Возможно, на текущем этапе развития для региональных российских университетов именно такая ставка является максимально оправданной, если речь заходит о необходимости совершить определенный этап развития в ограниченное время. При этом важно, чтобы на всех этапах проектирования кампуса удерживалось представление о его субъектности и способности инициировать изменения в самой модели университета и его содержательной деятельности. Без этого даже самый современный и комфортный кампус не обязательно приведет к значимому результату с точки зрения развития университета, его переходу на новый уровень академического результата.

#### **Список литературы / References**

1. Breznitz Sh. M. *The Fountain of Knowledge: The Role of Universities in Economic Development*. Stanford, California, Stanford Business Books, 2014, 181 p. (In Eng.).
2. Motoyama Y., Mayer H. Revisiting the Roles of the University in Regional Economic Development: A Triangulation of Data. *Growth and Change*, 2017, vol. 48 (4), pp. 787–804. (In Eng.).

3. Benneworth P. Universities and Regional Economic Development: Engaging with the Periphery. Routledge, 2018, 230 p. doi 10.4324/9781315168357. (In Eng.).
4. Bhagat R. S., Florida R. The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life. New York, Basic Books, 2002, 404 p. (In Eng.).
5. Daigle J. Rethinking University Supply Chain Management Programs for Economic Development: an Action Research Approach. University of Liverpool, 2021, 195 p. doi 10.17638/03124277. (In Eng.).
6. Saha N., Sáha T., Sáha P. Entrepreneurial University and Social Innovation Ecosystems: Do They Support HEIs' Knowledge-Based Economic Development? *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship. Exploring the Unforeseen, and Paving the Way to a Sustainable Future*, Springer, 2022, pp. 215–240. (In Eng.).
7. Lane J. E., Johnstone D. Universities and Colleges as Economic Drivers: Measuring Higher Education's Role in Economic Development. Albany, SUNY Press (Critical Issues in Higher Education), 2012, 346 p. (In Eng.).
8. Egorov A. A., Leshukov O. V., Gromov A. D. The Role of Universities in Economic Development of Russian Regions. HSE Working papers, 2017, 30 p. DOI 10.2139/ssrn.2968356. (In Eng.).
9. Walsh M. The University of the Future: A New Model for Lifelong Learning and Innovation in Higher Education. *Journal of College and Character*, 2009, vol. 3, no. 10, pp. 1–8. doi 10.2202/1940–1639.1095. (In Eng.).
10. Clark B. R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. New York, Pergamon, 1998, 163 p. (In Eng.).
11. Marginson S. Higher Education and Public Good. *Journal of Studies in International Education*, 2016, vol. 1, no. 20, pp. 6–22. (In Eng.).
12. Salmi J. The Challenge of Establishing World-Class Universities. World Bank, available at: <http://hdl.handle.net/10986/2600> (accessed 15.05.2023). (In Eng.).
13. Altbach Ph. G., Salmi, J. The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities. World Bank, available at: <http://hdl.handle.net/10986/2357> (accessed 15.05.2023). (In Eng.).
14. Трунова Н. А., Бочарова В. С., Караваяева Т. И. и др. Университетские кампусы и город: кооперация ради конкурентоспособности. М., 2021. 68 с.
- Trunova N. A., Bocharova V. S., Karavaeva T. I. i dr. Universitetskie kampusy i gorod: kooperatsiya radi konkurentosposobnosti [The Universities' Campuses and the City: Cooperation for the Competitiveness]. Moscow, 2021. 68 p. (In Russ.).
15. Пучков М. В. Университетский кампус: взаимосвязи образовательных технологий и моделей формирования архитектурного пространства // Университетское управление: практика и анализ. 2021. Т. 25, № 4. С. 109–119.
- Puchkov M. V. Universitetskii kampus: vzaimosvyazi obrazovatel'nykh tekhnologii i modelei formirovaniya arkhitekturnogo prostranstva [The University Campus: Connections Between Education Technologies and Architectural Space Formation Models]. *University Management: Practice and Analysis*, vol. 25, nr 4, pp. 109–119. (In Russ.).

#### Информация об авторах / Information about the authors

**Просеков Александр Юрьевич** – доктор технических наук, профессор, чл.-корр. РАН, ректор; Кемеровский государственный университет, [rector@kemsu.ru](mailto:rector@kemsu.ru).

**Лисина Наталья Леонидовна** – доктор юридических наук, доцент, проректор по развитию имущественного комплекса; Кемеровский государственный университет, [rik@kemsu.ru](mailto:rik@kemsu.ru).

**Орлов Глеб Владимирович** – заместитель Губернатора Кузбасса; администрация Правительства Кузбасса, +7 (3842) 36-82-40.

**Поддубиков Владимир Валерьевич** – кандидат исторических наук, начальник управления стратегического развития; Кемеровский государственный университет, [poddub@gmail.com](mailto:poddub@gmail.com).

**Aleksandr Y. Prosekov** – Dr hab (Engineering), Professor, Corresponding Member of RAS, Rector; Kemerovo State University, [rector@kemsu.ru](mailto:rector@kemsu.ru).

**Natalia L. Lisina** – Dr hab (Law), Associate Professor, Vice-Rector for the Development of the Property Complex; Kemerovo State University, [rik@kemsu.ru](mailto:rik@kemsu.ru).

**Gleb V. Orlov** – Deputy Governor of Kuzbass; Administration of the Government of Kuzbass, +7 (3842) 36-82-40.

**Vladimir V. Poddubikov** – PhD (Historical Sciences), Head of Strategic Development Department; Kemerovo State University, [poddub@gmail.com](mailto:poddub@gmail.com).

