

Структурирование продуктового портфеля кампуса в условиях достижения конкурентоспособности

Наталья Григорьевна Верстина, Ольга Олеговна Донская

Национальный исследовательский Московский государственный строительный
университет (НИУ МГСУ); г. Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Введение. В контексте реализации федерального проекта «Создание сети современных кампусов» актуальной задачей становится формирование конкурентоспособного продуктового портфеля, обеспечивающего эффективность функционирования кампусов на национальном, региональном и институциональном уровнях. В настоящее время запущен пилотный проект по разработке продуктовых программ кампусов, согласно которому каждый элемент кампуса рассматривается как часть единого целостного продукта, который должен удовлетворять потребности различных целевых групп потребителей. Цель исследования — разработка научно обоснованного понятия «продукт кампуса», опираясь на научную концепцию цепочки создания стоимости, с последующим определением подхода к структурированию конкурентоспособного продуктового портфеля кампуса, одинаково релевантного национальным приоритетам, социально-экономическим вызовам региона, стратегическим планам образовательной организации высшего образования, потребительскому рынку и экономическим задачам.

Материалы и методы. Исследование основано на анализе нормативных документов федерального проекта «Создание сети современных кампусов» и методических рекомендаций по разработке продуктовых программ кампусов, а также на научных работах по вопросам портфельного управления, теории создания ценности и маркетинга продукта. В качестве методов применены структурно-логический и сравнительный анализ, концептуальное моделирование, экспертно-аналитическая классификация факторов. Такой методологический подход позволил разработать положения по формированию структуры продуктового портфеля кампуса, основанной на согласовании стратегических целей, пользовательской ценности, ресурсных возможностей и экономических условий.

Результаты. Разработан процесс управления портфельной ценностью, интегрирующий принципы портфельного управления и управления взаимоотношениями с клиентами. Предложен обоснованный набор факторов для проведения анализа в процессе структурирования продуктового портфеля в условиях достижения его конкурентоспособности. Введено понятие и определена структура сбалансированного продуктового портфеля, характеризующая взаимосвязанный набор продуктов для создания единой потребительской ценности, которая является основой для достижения конкурентоспособности.

Выводы. Сбалансированный продуктовый портфель кампуса — важнейший фактор достижения комплекса эффектов от реализации этого проекта в условиях достижения его конкурентоспособности. Продуктовый портфель становится конкурентоспособным, когда представляет собой не столько набор результатов деятельности, сколько взаимосвязанную систему продуктов, каждый из которых включает совокупность ожидаемых клиентом результатов, а также цепочки и способы их создания.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: кампус, продуктовый портфель, портфельное управление, цепочка создания стоимости, продукт, конкурентоспособность

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Верстина Н.Г., Донская О.О. Структурирование продуктового портфеля кампуса в условиях достижения конкурентоспособности // Вестник МГСУ. 2025. Т. 20. Вып. 11. С. 1806–1816. DOI: 10.22227/1997-0935.2025.11.1806-1816

Автор, ответственный за переписку: Ольга Олеговна Донская, o.donskaya@gmail.com.

Structuring the campus product portfolio for competitive performance

Natalia G. Verstina, Olga O. Donskaya

Moscow State University of Civil Engineering (National Research University) (MGSU);
Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

Introduction. Within the framework of the federal project “Creation of a Network of Modern Campuses” a key strategic challenge is the development of a competitive product portfolio that ensures the effective functioning of campuses at national, regional, and institutional levels. A pilot initiative on developing campus product programmes has been launched, positioning each campus component as part of an integrated product system designed to meet the needs of diverse user groups. The purpose of this study is to formulate a scientifically grounded definition of the “campus product”, drawing on the aca-

demic concept of the value chain, and to develop an approach to structuring a competitive campus product portfolio aligned with national priorities, regional socio-economic challenges, institutional strategies, market demand, and economic performance requirements.

Materials and methods. The study is based on an analysis of regulatory documents of the federal campus project and methodological guidelines for designing campus product programmes, as well as academic works on portfolio management, value creation theory, and product marketing. The methodological framework integrates structural–logical and comparative analysis, conceptual modelling, and expert-analytical factor classification. This combination allows for the formulation of principles for developing the structure of a campus product portfolio grounded in the alignment of strategic objectives, user value, resource capabilities, and economic conditions.

Results. The research introduces a process of portfolio value management that integrates the principles of project portfolio management (PPM) with those of customer relationship management (CRM). A substantiated set of factors is proposed for analytical assessment in structuring the product portfolio under conditions of achieving competitiveness. The study formulates the concept and defines the structure of a balanced product portfolio understood as an interconnected system of products jointly generating a unified consumer value that underpins competitiveness.

Conclusions. A balanced campus product portfolio is a critical determinant for achieving the intended effects of this project under conditions of competitiveness. The product portfolio becomes competitive not when it represents a collection of discrete outputs, but when it forms an integrated system in which each product comprises a set of expected user outcomes as well as the chains and mechanisms through which these outcomes are created.

KEYWORDS: campus, product portfolio, portfolio management, value chain, product, competitiveness

FOR CITATION: Verstina N.G., Donskaya O.O. Structuring the campus product portfolio for competitive performance. *Vestnik MGSU* [Monthly Journal on Construction and Architecture]. 2025; 20(11):1806-1816. DOI: 10.22227/1997-0935.2025.11.1806-1816 (rus.).

Corresponding author: Olga O. Donskaya, o.donskaya@gmail.com.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в Российской Федерации запущен федеральный проект «Создание сети современных кампусов», согласно которому до 2036 г. в стране должно быть создано 40 студенческих кампусов мирового уровня¹. Существенной особенностью данного федерального проекта является применение механизма *государственно-частного партнерства* (ГЧП) в части создания и управления новой инфраструктурой, зафиксированного в Постановлении Правительства Российской Федерации от 28.07.2021 № 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”». Государственно-частное партнерство рассматривается не только как инструмент привлечения внебюджетных инвестиций в создание инфраструктуры, но и предполагает активное участие частного партнера в управлении на этапе эксплуатации.

Реализация федерального проекта предполагает достижение *социально-экономических эффектов и аналитических показателей одновременно на национальном, региональном и институциональном уровнях*, охватывая такие области оценки, как влияние деятельности образовательной организации высшего образования (ООВО) на экономическое развитие региона, количество высокопроизводительных

рабочих мест, количество и качество студентов, уровень индустриальных партнерств и сетевого взаимодействия, приток иностранных студентов и другие показатели². Приоритетным направлением аналитических показателей, оценивающих эффекты от создания и функционирования кампуса, служит оценка его влияния на научно-технологическое развитие страны и региона, что оценивается долей продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовой региональный продукт региона; количеством отечественных технологий, используемых организациями реального сектора экономики; числом субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере технологического предпринимательства; количеством патентов на изобретения в мире.

С целью прогнозирования достижения вышеперечисленных эффектов Минобрнауки запустило пилотный проект по разработке продуктовых программ кампусов с помощью продуктового подхода, согласно которому кампус рассматривается как единый целостный продукт, удовлетворяющий потребности разных целевых групп пользователей и способствующий региональному развитию и достижению параметров конкурентоспособности³. Создание продуктовых программ кампусов на эта-

² Приложения № 36–46 к Распоряжению Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 237-р. URL: https://minobrnauki.gov.ru/upload/2023/06/237-%D1%80%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BB%2036-46_.pdf

³ Минобрнауки России запустило пилотный проект по разработке продуктовых программ кампусов. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/90684/>

¹ Создание сети современных кампусов. URL: <https://национальныепроекты.пф/new-projects/molodezh-i-deti/sozdanie-seti-sovremennyh-kampusov/>

пе строительства также содействует своевременному планированию затрат и результатов на этапе реализации проекта. Обозначенный продуктовый подход рассматривает кампус в качестве многофункциональной среды, где базовый образовательный процесс интегрируется с исследовательской, инновационной, производственной и культурной деятельностью. Такая функциональная интеграция создает основу для возникновения *новых форматов деятельности на территории кампуса и новых форм взаимодействия ООВО кампуса с городом* — его экономикой, социальной, культурной сферами и градостроительными аспектами [1].

Методические рекомендации по разработке продуктов и продуктовых программ кампуса формируют единое представление об основных понятиях, принципах, порядке разработки, а также методик расчетов показателей продуктовых программ и портфеля кампуса с включением проведения обязательной экспертной оценки. Согласно методическим рекомендациям, *портфель продуктовых программ кампусов* представляет собой комплекс стратегических документов долгосрочного действия, направленных на обеспечение устойчивого функционирования кампуса. Ключевым элементом портфеля является *продуктовая программа*, которая определяется как совокупность взаимосвязанных проектов по созданию и коммерциализации новых научных, образовательных, технологических продуктов, реализуемых на базе инфраструктуры кампусов, и оказывающих значимое влияние на социально-экономическое и научно-технологическое развитие страны и регионов. Основой таких программ выступает *продукт кампуса* — результат деятельности, осуществляемой в кампусе, обладает стоимостью, потребительской ценностью и конкурентными преимуществами. Критическим условием реализации продукта является наличие заказчиков, готовых выполнять финансирование разработок или оплату услуг.

В результате анализа методических рекомендаций по разработке продуктов и продуктовых программ кампуса выявлена необходимость дальнейшей проработки научного подхода к понятию «продукт кампуса», опираясь на концепцию цепочки создания стоимости (value chain) с последующим определением методологии структурирования продуктового портфеля кампуса, одинаково релевантного национальным приоритетам научно-технологического развития страны, социально-экономическим вызовам региона, стратегическим планам ООВО кампуса, потребительскому рынку и экономическим задачам по формированию источников получения доходов от реализации портфеля в условиях достижения конкурентоспособности.

Таким образом, цель статьи заключается в разработке подхода к определению структуры продуктового портфеля кампуса с позиции баланса страте-

гических, экономических, научно-технологических и социальных эффектов, а научная новизна — в обосновании решающего влияния процесса анализа и установления структуры продуктового портфеля на достижение целевых эффектов федерального проекта.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Материалы исследования включают нормативно-правовые акты федерального проекта «Создание сети современных кампусов», положения Постановления Правительства РФ № 1268 и методические рекомендации Министерства науки и высшего образования по разработке продуктовых программ кампусов. Эти документы были использованы для анализа официальных подходов к определению продукта кампуса, его роли в достижении социально-экономических и научно-технологических эффектов, а также для изучения принципов, заложенных в пилотный проект Минобрнауки по созданию продуктовых программ. Дополнительную эмпирическую основу составили научные работы, посвященные управлению кампусами и продуктовой логике в образовательной среде.

Методологическая база опирается на классические представления о продукте как экономической категории, восходящие к маркетинговой школе Ф. Котлера, где продукт трактуется как результат труда, обладающий рыночной ценностью и направленный на удовлетворение потребностей пользователей. Для анализа структурирования продуктового портфеля применен подход А. Оствервальдера и И. Пинье, рассматривающий продукт через призму бизнес-модели и взаимосвязанных блоков создания ценности. Современные трактовки продуктового подхода в управленческих исследованиях (например, работы Д.В. Кутявина) использованы для уточнения логики формирования ценности в образовательных и научных продуктах.

Методы исследования включают структурно-логический анализ нормативных документов, сравнительный анализ теоретических подходов к управлению портфелями (R.G. Cooper, S.J. Edgett, E.J. Kleinschmidt), а также изучение принципов конкурентоспособности продукта и факторов его ценности на различных стадиях жизненного цикла (ЖЦ). Для выявления связи между процессами создания потребительской ценности и управлением портфелем применены положения работ по совместному созданию ценности в сложных системах и отечественные исследования по управлению продуктовыми портфелями. Методика группировки факторов опиралась на современные представления о зрелости систем управления портфелями проектов, отраженные в монографии В.М. Аньшина и О.Н. Ильиной.

Использование указанных материалов и методов позволило обосновать подход, в котором

структурирование продуктового портфеля кампуса рассматривается как процесс согласования стратегических, ресурсных, инфраструктурных и экономических условий с запросами целевых групп пользователей. Такой методологический конструкт обеспечивает комплексное понимание механизма формирования продуктовой ценности кампуса и создает основу для дальнейшего анализа способов достижения целевых эффектов федерального проекта.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Продуктовый подход представляет собой управление, которое сосредоточено на создании и развитии продуктов, ориентированных на удовлетворение потребностей клиентов и достижение стратегических целей организации. Продуктовый подход применительно к управлению кампусами — это способ реализации образовательной, научно-исследовательской, инновационной деятельности таким образом, чтобы максимально эффективно удовлетворить требования, потребности и ожидания всех категорий потребителей [2]. Применение продуктового подхода в управлении кампусом потребует изменения в определении продукта, который сейчас определяется как результат деятельности в кампусе, обладающий потребительской ценностью.

Анализ научных подходов предлагает различное определение «продукта» в концепции портфельного управления. Первоначальное понятие «продукт» как экономическая категория закладывается в теории маркетинга, предложенной Ф. Котлером, согласно которой под продуктом понимается результат труда, обладающий потенциальной рыночной стоимостью и предназначенный для предложения на рынке с целью удовлетворения определенных потребностей [3]. Продукт может существовать в материальной и нематериальной форме, а также представлять собой комплексные решения. С течением времени такая трактовка продукта стала не-

достаточной с точки зрения управления процессом создания его конкурентоспособных характеристик. А. Оствервальдер и И. Пинье предложили новый подход, сместив акцент с определения продукта на его бизнес-модель, которая включает взаимосвязанные блоки: ценностное предложение, отношения с заказчиком, каналы поставки, потребительские сегменты, ключевые активности, ресурсы, партнеры, структура затрат, источники доходов [4]. Современное понятие продукта расширилось до комплексной системы взаимосвязанных элементов, формирующих его конкурентоспособность. Подход, в основе которого находится процесс бизнес-моделирования, позволил рассматривать продукт как комплекс бизнес-процессов, в каждом из которых возникает потребительская ценность. Таким образом, продукт кампуса — это совокупность ожидаемых клиентом результатов, а также цепочки и способы их создания. То есть то, что мы производим — изделие, услуга, информация, с помощью чего мы это делаем (люди, оборудование, информационные каналы) и каким образом (сервис и процесс) [5]. Данная совокупность элементов при правильном восприятии продукта кампуса отличает его от проекта кампуса и предполагает переход от проектного управления, в рамках которого определяются наиболее эффективные методы реализации каждого отдельного проекта, к портфельному управлению (PPM), где приоритет смещается в сторону выбора правильных проектов для достижения конкурентоспособности продуктового портфеля, расставляя приоритеты и распределяя ресурсы между прямыми участниками управления кампусом (рис. 1).

Таким образом, происходит переход от бизнес-моделей, основанных на продуктах, к бизнес-моделям, базирующимся на интегрированных предложениях продуктов и услуг, которые обеспечивают ценность, меняют процесс портфельного управления. Управление продуктовым портфелем кампуса опи-

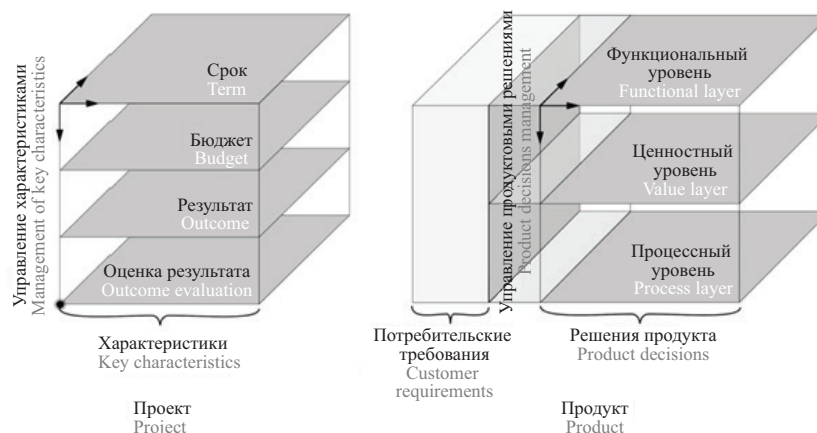


Рис. 1. Отличие проекта кампуса от продукта кампуса для целей структурирования продуктового портфеля

Fig. 1. Differentiating the Campus Project from the Campus Product for the Purposes of Structuring the Product Portfolio

рается на концепцию *project portfolio management (PPM)* и представляет собой процесс принятия стратегических решений относительно определения приоритетных направлений, структуры, состава, ресурсов и стратегии развития продуктового портфеля кампуса [6].

Цепочка создания ценности в портфельном управлении — это модель создания продукта, в наибольшей степени удовлетворяющего потребности клиента, что заключается в формировании идеи продукта, его предназначения, эргономики, эстетики, ощущения уникальности, социальной и эмоциональной привлекательности [7]. Взаимосвязь ценности и стоимости продукта находит свое выражение в его конкурентоспособности. Потребительская ценность и коммерческий успех продукта существуют в прямой зависимости — чем выше воспринимаемая ценность и ниже совокупные затраты на создание продукта по всей цепочке создания потребительской ценности, тем выше вероятность успешной рыночной реализации. Согласно определению А.А. Бушуевой, конкурентоспособность продукта является «сочетанием его потребительской стоимости (потребительская полезность) и стоимости потребления (цена потребления, включающая в себя цену покупки в комплексе с эксплуатационными и другими текущими расходами, осуществляемыми в течение срока службы продукта)» [8].

Объединение этапов портфельного управления и процесса создания потребительской ценности с применением концепции управления взаимоотношений с клиентом (CRM) [9] формирует новый подход к портфельному управлению, который можно определить как *управление портфельной ценностью*. Согласно данному подходу, управление продуктовым портфелем и цепочкой создания ценности представляет собой два параллельных процесса, взаимосвязанных между собой единой информационной системой, где результат каждого этапа управления — *PPM* и *CRM* — влияет на принятие управленческих решений на последующих этапах (рис. 2).

На первом этапе устанавливается *стратегия кампуса* — роль кампуса в реализации стратегии ООВО. В стратегии содержится стратегический выбор потребительских рынков, их сегментация и приоритизация. На втором этапе *структурируется портфель* путем анализа набора факторов, а также *определяются продукты* в каждой группе портфеля. На этом этапе также идентифицируется запрос потребителя или верифицируется гипотеза по востребованности продукта. На третьем этапе определяется *продуктовая ценность и процесс ее создания*. Производится расчет необходимых ресурсов на разработку продукта и формирование потребительской ценности. На четвертом этапе происходит *перераспределение всех типов ресурсов* внутри продуктового портфеля кампуса: финансовых, кадровых, технологических и других. Результатом является формирование операционного бюджета реализации продуктов портфеля, в котором определяются объемы финансирования, источники финансирования, план рекрутинга персонала, маркетинговый план. На пятом этапе *определяются каналы сбыта* и оказания сервиса потребителю. Каналы сбыта распределяются по продуктам всего портфеля и оптимизируются по точкам пересечения с другими продуктами. На следующем этапе при построении модели управления происходит поиск *взаимосвязей функций между продуктами* с целью оптимизации организационной структуры и бюджета на ее обслуживание. Важнейший этап — *формирование информационной системы* сбора, обработки и правил интерпретации метрик эффективности реализации продуктового портфеля кампуса. На основе данных принимаются управленческие решения об изменении портфеля и перераспределении ресурсов. На заключительном этапе *настраивается система обратной связи*. Оценка полученной обратной связи в процессе коммуникации с потребителем используется для определения успешности продукта в процессе получения ценности.

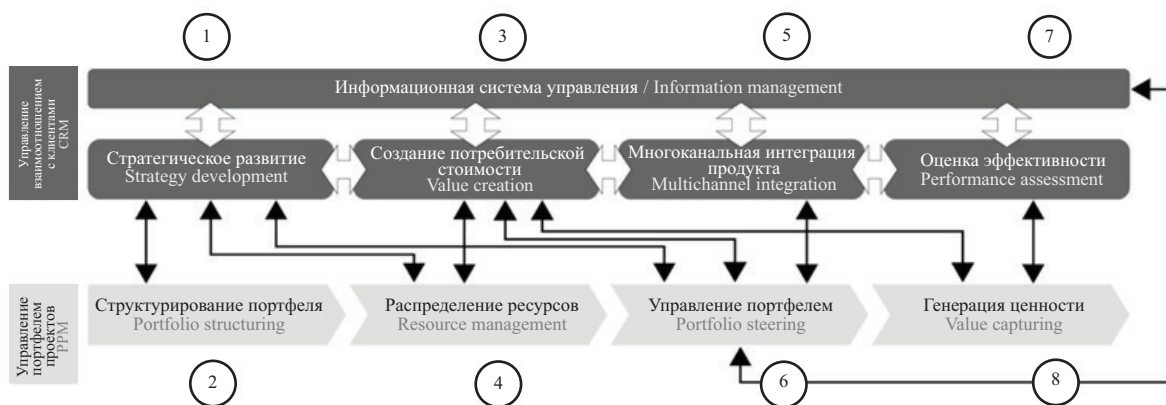


Рис. 2. Процесс портфельного управления с применением концепции управления взаимоотношений с клиентом (CRM) [10]

Fig. 2. The Portfolio Management Process Incorporating the Customer Relationship Management (CRM) Concept [10]

Факторы определения структуры и состава продуктового портфеля

Factors Determining the Structure and Composition of the Product Portfolio

Наименование группы факторов Factor Group	Результат оценки Assessment Outcome	Определение факторов Factor Definition
Стратегическая миссия Strategic Mission	Определяют долгосрочные цели и ценности кампуса, приоритетные направления развития Determine the long-term goals and values of the campus and define its priority development directions	Цели государственных программ и национальных проектов. Стратегия социально-экономического развития региона. Специализация образовательных и научных программ ООВО в соответствии с отраслевой структурой экономики региона. Стратегические цели индустриальных партнеров и работодателей. Государственные программы и национальные проекты Goals of state programmes and national projects. Regional socio-economic development strategy. Specialisation of the HEI's educational and research programmes in line with the regional economic structure. Strategic goals of industrial partners and employers. State programmes and national projects
Пользовательская ценность User Value	Определяют емкость целевых групп пользователей и характер их запроса Determine the size of target user groups and the nature of their demand	Рейтинг и репутация ООВО. Характер и разнообразие целевых групп пользователей. Объем спроса целевых групп пользователей. Уровень платежеспособности целевых групп пользователей. Специфика потребностей целевых групп пользователей HEI ranking and reputation. Characteristics and diversity of target user groups. Demand volume of target user groups. Purchasing power of target user groups. Specific needs of target user groups
Ресурсные возможности Resource Capabilities	Определяют наличие интеллектуальных, кадровых, финансовых ресурсов и рыночных возможностей Determine the availability of intellectual, human, financial and market resources	Количество ООВО, осуществляющих деятельность в кампусе. Комплементарность специализаций ООВО кампуса. Количество и качество ППС и научных сотрудников. Объем и характер сетевого сотрудничества. Структура и объемы финансирования. Наличие и характер индустриальных партнеров и работодателей Number of HEI's operating within the campus. Complementarity of HEI specializations; number and quality of academic and research staff. Scale and nature of network cooperation. Structure and volume of available funding. Availability and profile of industrial partners and employers
Инфраструктурные возможности Infrastructure Capabilities	Определяют функциональную и материально-техническую базу кампуса Define the functional and material-technical foundation of the campus	Месторасположение кампуса. Логистические возможности локации. Степень открытости кампуса и окружающей среды. Технико-экономические показатели кампуса по типам. Разнообразие функционала пространств кампуса Campus location. Logistical capabilities of the site. Degree of openness of the campus and its surrounding environment. Technical and economic parameters (TEP) of the campus. Diversity of campus spatial functions

Наименование группы факторов Factor Group	Результат оценки Assessment Outcome	Определение факторов Factor Definition
Экономическая выгода Economic Benefit	Определяют рентабельность и финансовую устойчивость Determine profitability and financial sustainability	Объем и тип инфраструктуры, формирующей доход. Объем и уровень конкуренции. Показатели финансово-экономической модели кампуса. Распределение рисков между публичным и частным партнером в механизме ГЧП. Наличие в структуре управления узко квалифицированных операторов Volume and type of revenue-generating infrastructure. Extent and intensity of competition. Indicators of the campus financial–economic model. Risk allocation between public and private partners within the PPP mechanism. Presence of highly specialized operators within the management structure

Управление портфелем связано с критически важным вопросом балансировки доступных ресурсов с количеством продуктов [11]. Перенасыщение портфеля при ограниченных доступных ресурсах приводит к увеличению времени цикла, низкому качеству исполнения и неэффективным новым продуктам. Для достижения конкурентоспособности продуктового портфеля с учетом его функционирования на открытом рынке продуктовый портфель кампуса должен быть сбалансированным и адаптивным.

В результате исследуемых подходов (ресурсная теория фирмы Дж. Барни, стейкхолдерский подход Э. Фримена, концепция динамических способностей Д. Тиси, теории «тройной спирали» Г. Ицковича, Л. Лейдесдорфа, концепции жизненного цикла Д. Гарднера) сбалансированный портфель обладает следующими свойствами [12]:

- *сбалансированностью по различным параметрам*: степени риска, продолжительности ЖЦ продуктов, технологическим и рыночным аспектам;
- *стратегической ориентацией*, обусловленной системным соответствием продуктов, составляющих портфель, стратегическим целям реализации проекта кампуса у всех участников управления;
- *максимизацией ценности* у всех целевых групп пользователей, которая способствует своевременному достижению целей долгосрочной финансовой окупаемости проекта;
- *рациональностью распределения ресурсов* в соответствии с емкостью спроса на продукты;
- сбалансированностью по продолжительности и *стадии жизненного цикла продуктов*.

Формирование групп факторов для структурирования продуктового портфеля обусловлено необходимостью обеспечить баланс между стратегическими целями участников управления кампусом, потребительской востребованностью продуктов и сервисов и экономической устойчивостью операционной финансово-экономической модели кампуса [13]. В ре-

зультате автором было сформировано пять групп факторов, оказывающих комплексное воздействие на формирование продуктового портфеля кампуса для достижения его конкурентоспособности (табл.).

Факторы стратегической миссии являются определяющей группой, формирующей долгосрочные приоритеты развития ООВО, обеспечивают согласованность всех продуктов портфеля с институциональными целями федерального проекта, формируют уникальный образовательный, научный и культурный профиль кампуса, а также позволяют продуктовому портфелю дифференцироваться на рынке услуг. Показатели пользовательской ценности критически важны, так как определяют востребованность продуктов у целевых групп пользователей, обеспечивают конкурентоспособность продуктового портфеля в условиях наличия конкурентного рынка, формируют долгосрочную лояльность и позволяют адаптировать продуктовый портфель к изменяющимся запросам целевых групп пользователей. Факторы ресурсных возможностей имеют ограничивающий характер, определяют реалистичность выполнения заявленных стратегических целей, ограничивают масштабы расширения портфеля, влияют на качество реализации продуктов и сервисов, а также требуют отдельной управленческой деятельности, касающейся разработки и реализации программ получения дополнительной доходности. Показатели инфраструктурных возможностей имеют обеспечивающий характер, непосредственно влияют на качество реализации продуктового портфеля, определяют возможности диверсификации деятельности, осуществляемой в кампусе, и внедрения инновационных стандартов, создают конкурентные преимущества в привлечении целевых групп пользователей. Факторы экономической выгоды представляют собой финансовый регулятор, обеспечивают долгосрочную устойчивость финансово-экономической модели кампуса, позволяют оценить эффективность использования ресур-

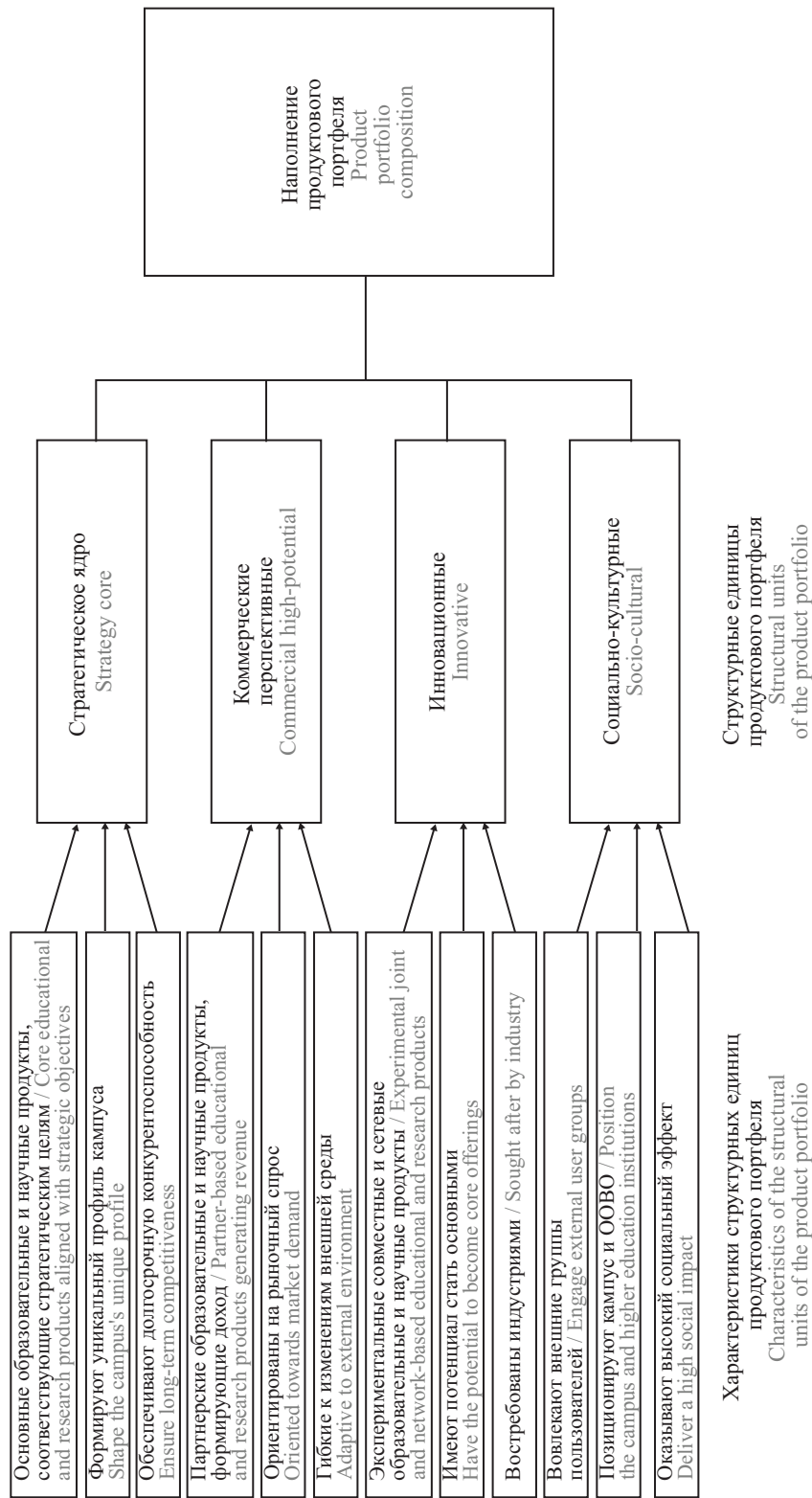


Рис. 3. Структура сбалансированного продуктового портфеля кампуса

Fig. 3. Structure of a balanced campus product portfolio

сов, расставлять приоритеты при выборе продуктов, определяют возможности сокращения инвестиционного цикла, балансируют институциональные, социально-экономические и коммерческие цели.

В результате анализа данных факторов формируется *сбалансированная структура продуктового портфеля*, сочетающая стратегическую и финансовую ориентацию, перспективное развитие и социальную ответственность, создавая условия и предпосылки для достижения конкурентоспособности кампуса (рис. 3).

Стратегическое ядро продуктового портфеля представляет собой фундаментальные продукты, определяющие стратегию кампуса в соответствии со стратегией ООВО и национальными приоритетами научно-технологического развития. Данный тип продуктов обладает долгосрочным характером, их финансирование осуществляется государственным заданием. Основная задача этих продуктов — обеспечение конкурентоспособности и стратегического превосходства ООВО в приоритетных отраслях. *Коммерчески перспективные продукты* ориентированы на рыночный спрос и формирование внебюджетного дохода. Они запускаются под идентифицированный потребительский запрос и заказ или совместно с индустриальными партнерами и заказчиками. Указанный тип продуктов может обладать как долгосрочным, так и среднесрочным сроком реализации. Изменение этой продуктовой группы происходит под влиянием рыночных факторов, в соответствии с чем данные продукты должны быть адаптивны к изменению внешних факторов. *Инновационная группа* представляет собой совокупность экспериментальных продуктов, которые обладают коротким циклом запуска и тестирования. Реализуются под запрос индустрий или прямого потребительского спроса. В результате эффективного тестирования имеют потенциал стать коммерчески перспективными и в отдельных случаях стратегическим ядром [14]. *Социально-культурная группа* продуктов преобразует кампус в открытый центр городского развития, создает условия для партнерства, интеграции городской повестки и формирует узнаваемость места. Данные продукты не характеризуются прямой коммерческой выгодой, они критически важны для формирования привлекательной среды, интенсивности коммуникаций и выступают частью маркетинговой и сервисной программы.

Эта структура продуктового портфеля характеризуется синергией — коммерческие продукты финансируют инновации, социальные продукты создают лояльность пользователей для стратегического ядра, инновационные служат источником новых долгосрочных продуктов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ОБСУЖДЕНИЕ

Представленное исследование демонстрирует, что формирование сбалансированного продуктового

портфеля является важнейшим фактором достижения комплекса эффектов от реализации федерального проекта «Создание сети современных кампусов» в условиях достижения его конкурентоспособности. Уточненное понятие «продукта» с точки зрения создания полноценной цепочки потребительской ценности формирует новый взгляд на деятельность ООВО в процессе реализации и управления проектами с ориентацией на финансового заказчика. Разработанный подход, интегрирующий принципы портфельного управления и управления взаимоотношениями с клиентами, позволяет преодолеть разрыв в целеполагании между стратегическими целями научно-технологического развития страны, программой развития ООВО и потребностями конечных пользователей.

Перспективой развития рассматриваемой исследовательской темы становится последующий процесс выбора продуктов и наполнения продуктового портфеля, который является инструментом *стратегического выравнивания*, обеспечивающего направление ключевых ресурсов на реализацию тех продуктов и сервисов, которые развивают стратегический потенциал кампуса и создают потребительскую ценность в долгосрочной перспективе. Согласно современной *портфельной теории Г. Марковица*, эффективный портфель должен достигать оптимального баланса между высокорисковыми инициативами с потенциалом значительной отдачи и менее рискованными продуктами, обеспечивающими стабильный эффект [15]. Портфельную теорию дополняет *ресурсная теория Дж. Барни*, согласно которой конкурентное преимущество формируется за счет обладания уникальными, ценными, редкими и не воспроизводимыми стратегическими ресурсами и компетенциями [16]. Опираясь на вышеизложенные положения, разрабатываемое наполнение продуктового портфеля должно обладать следующими свойствами:

- *ресурсно-ориентированность* — ядро продуктов должно опираться и развивать ключевые компетенции прямых участников управления и формировать долгосрочные конкурентные преимущества;
- *стратегическая сбалансированность* — портфель должен сочетать продукты с разным уровнем доходности и риска, основываясь на портрете и потребностях всех целевых групп пользователей;
- *сфокусированность на создании ценности* — продукты в портфеле должны быть направлены на создание дополнительной стоимости, отражающейся в объеме пользования и уровне доходов [17].

Таким образом, продуктовый портфель кампуса становится по-настоящему конкурентоспособным, когда представляет собой не столько набор результатов деятельности ООВО кампуса, сколько *взаимосвязанную систему продуктов*, каждый из которых включает совокупность ожидаемых клиентом результатов, а также цепочки и способы их создания.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. *Смолина Е.Ю.* Кампусный проект как инструмент управления // Актуальные проблемы авиации и космонавтики : сб. мат. VIII Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. Дню космонавтики. 2022. С. 226–227. EDN VKOZOM.
2. *Пятыжкин С.С.* Продуктовый подход в российских компаниях // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № S6. EDN XVDNJX.
3. *Котлер Ф., Келлер Л.* Маркетинг менеджмент. СПб. : Питер, 2020. 848 с.
4. *Остервальдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М. : Альпина Паблицер, 2022. 288 с.
5. *Кутявин Д.В.* Продуктовый подход к формированию человеческого капитала предпринимательских организаций // Управленческие науки. 2023. Т. 13. № 2. С. 81–95. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-81-95. EDN FWMQCZ.
6. *Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J.* New Product Portfolio Management: Practices and Performance // Journal of Product Innovation Management. 1999. Vol. 16. Issue 4. Pp. 333–351. DOI: 10.1111/1540-5885.1640333
7. *Гринцевич Л.В.* Управление конкурентоспособностью продукта на этапах жизненного цикла // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. 2023. № 2 (274). С. 84–94. DOI: 10.52065/2520-6877-2023-274-2-12. EDN IMPTQR.
8. *Бушуева А.А.* Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность продукта организации // Вестник экспертного совета. 2021. № 2 (25). С. 95–100. EDN PJFGYX.
9. *Kohtamäki M., Rajala R.* Theory and practice of value co-creation in B2B systems // Industrial Marketing Management. 2016. Vol. 56. Pp. 4–13. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.05.027
10. *Duckstein M., van Vorst J.* An Exploratory Method for Integrating Customer Experience into Product Portfolio Strategy. Royal Institute of Technology, School of Industrial Engineering and Management, 2020. Pp. 14–16.
11. *Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J.* New Product Portfolio Management. MA : Perseus Books, 1998.
12. *Быстрова О.Ю., Чубраева А.П.* Разработка и управление продуктовым портфелем организации // Актуальные исследования. 2021. № 36 (63). С. 59–63. EDN LVOTBW.
13. *Аньшин В.М., Ильина О.Н.* Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях : монография. М. : ИНФРА-М, 2014. 200 с. EDN UFGBLB.
14. *Liu G., Wang W.* How entrepreneurial orientation influences project portfolio success: The roles of ideation portfolio management and firm size // International Journal of Project Management. 2025. Vol. 43. Issue 4. P. 102722. DOI: 10.1016/j.ijproman.2025.102-722
15. *Катаргин Н.В.* О целесообразности минимизации риска // Теоретическая экономика. 2023. № 9 (105). С. 40–53. EDN OVKAHY.
16. *Прибылов В.П.* Стратегические ресурсы организации: сущность и классификация в условиях цифровой экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 3. С. 1475–1486. DOI: 10.18334/epp.15.3.122721. EDN HQZFTW.
17. *Смирнов В.Д.* О цепочке создания стоимости в банковском деле // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 1. С. 77–86. DOI: 10.26794/1999-849x-2023-16-1-77-86. EDN YBGMLX.

Поступила в редакцию 14 ноября 2025 г.

Принята в доработанном виде 15 ноября 2025 г.

Одобрена для публикации 18 ноября 2025 г.

ОБ АВТОРАХ: **Наталья Григорьевна Верстина** — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и инноваций; **Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет (НИУ МГСУ)**; 129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26; РИНЦ ID: 287560, Scopus: 6506229832, ResearcherID: B-4162-201, ORCID: 0000-0002-1792-0562; verstina@mail.ru;

Ольга Олеговна Донская — аспирант кафедры менеджмента и инноваций; **Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет (НИУ МГСУ)**; 129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26; ORCID: 0009-0002-2159-8665; o.donskaya@gmail.com.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

REFERENCES

1. Smolina E.Yu. Campus project as a management tool. *Current issues in aviation and cosmonautics : collection of materials of the VIII International scientific and practical conference dedicated to Cosmonautics Day*. 2022; 226-227. EDN VKOZOM. (rus.).
2. Pyatyzhkin S.S. Product approach in Russian companies. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(S6). EDN XVDNJX. (rus.).
3. Kotler F., Keller L. *Marketing management*. St. Petersburg, Piter, 2020; 848. (rus.).
4. Osterwalder A., Pigneur I. *Business Model Generation : a Handbook for the Strategist and Innovator*. Moscow, Alpina Publisher, 2022; 288. (rus.).
5. Kutuyavin D.V. A product-based approach to the formation of human capital in entrepreneurial organizations. *Management Sciences*. 2023; 13(2):81-95. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-81-95. EDN FWMQCZ. (rus.).
6. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. New Product Portfolio Management: Practices and Performance. *Journal of Product Innovation Management*. 1999; 16(4):333-351. DOI: 10.1111/1540-5885.1640333
7. Grintsevich L.V. Competitiveness management at the product life cycle. *Proceedings of BSTU. Issue 5. Economics and Management*. 2023; 2(274):84-94. DOI: 10.52065/2520-6877-2023-274-2-12. EDN IMPTQP. (rus.).
8. Bushueva A. Analysis of factors affecting the competitiveness of an organization's product. *Bulletin of the Expert Council*. 2021; 2(25):95-100. EDN PJFGYX. (rus.).
9. Kohtamäki M., Rajala R. Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management*. 2016; 56:4-13. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.05.027
10. Duckstein M., van Vorst J. *An Exploratory Method for Integrating Customer Experience into Product Portfolio Strategy*. Royal Institute of Technology, School of Industrial Engineering and Management, 2020; 14-16.
11. Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. *New Product Portfolio Management*. MA, Perseus Books, 1998.
12. Bistrova O.U., Chubraeva A.P. Theoretical approaches to the development of new products in the process of managing the organization's product portfolio. *Current Research*. 2021; 36(63):59-63. EDN LVOTBW. (rus.).
13. An'shin V., Il'ina O. *Research of methodology of an assessment and the analysis of a maturity of management of portfolios of projects in the Russian companies*. Moscow, INFRA-M, 2014; 200. EDN UFGBLB. (rus.).
14. Liu G., Wang W. How entrepreneurial orientation influences project portfolio success: The roles of ideation portfolio management and firm size. *International Journal of Project Management*. 2025; 43(4):102722. DOI: 10.1016/j.ijproman.2025.102722
15. Katargin N. On the expediency of the risk minimizing. *Theoretical Economics*. 2023; 9(105):40-53. EDN OVKAHY. (rus.).
16. Pribylov V.P. Strategic resources of the organization: nature and classification in the digital economy. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2025; 15(3):1475-1486. DOI: 10.18334/epp.15.3.122721. EDN HQZFTW. (rus.).
17. Smirnov V.D. About the value chain in banking. *Economy. Taxes. Law*. 2023; 16(1):77-86. DOI: 10.26794/1999-849x-2023-16-1-77-86. EDN YBGM LX. (rus.).

Received November 14, 2025.

Adopted in revised form on November 15, 2025.

Approved for publication on November 18, 2025.

BIONOTES: **Natalia G. Verstina** — Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Innovation; **Moscow State University of Civil Engineering (National Research University) (MGSU)**; 26 Yaroslavskoe shosse, Moscow, 129337, Russian Federation; ID RSCI: 287560, Scopus: 6506229832, ResearcherID: B-4162-201, ORCID: 0000-0002-1792-0562; verstina@mail.ru;

Olga O. Donskaya — postgraduate student of the Department of Management and Innovation; **Moscow State University of Civil Engineering (National Research University) (MGSU)**; 26 Yaroslavskoe shosse, Moscow, 129337, Russian Federation; ORCID: 0009-0002-2159-8665; o.donskaya@gmail.com.

*Authors' contributions: all authors made an equivalent contribution to the preparation of the publication.
The authors declare no conflict of interest.*