

Научная статья
УДК 338.48:711.2(075.8)

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТСКОГО КАМПУСА КАК ОТКРЫТОГО ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО ПРОСТРАНСТВА

Кияшко Никита Геннадьевич¹

Научный руководитель – Муравьева Марина Владимировна²

¹ ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, г. Москва, РФ,
обучающейся 3 курса бакалавриата института «Экономики и управления АПК»
направления «Туризм»

² ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, г. Москва, РФ,
кафедра связей с общественностью, речевой коммуникации и туризма,
докт.экон.наук, профессор

86

Аннотация. Статья раскрывает теоретические основания бизнес-планирования применительно к развитию университетского кампуса как открытого урбанистического и туристско-рекреационного пространства. Показано, что в подобных проектах «продуктом» выступают сценарии использования среды и качество пользовательского опыта, а эффективность целесообразно выражать в натуральных и качественных метриках жизненного цикла. Обобщены ключевые функции бизнес-плана (стратегическая, коммуникативная, организационно-управленческая, проектно-техническая, маркетинговая, контрольно-оценочная и рисковая) и выделены факторы, определяющие специфику планирования: многостейкхолдерность, сезонность, пространственно-временная изменчивость сценариев, требования доступности и устойчивости. Предложен каркас KPI для оценки эксплуатационных, безопасностных, доступностных, поведенческих, социальных, туристско-рекреационных и экологических эффектов. Сделан вывод, что бизнес-план превращает набор точечных вмешательств в управляемую систему преобразований и служит основой для позиционирования кампуса в городской среде.

Ключевые слова: бизнес-планирование, урбанистика, университетский кампус, городская среда, туристско-рекреационное пространство, KPI, устойчивое развитие, управление общественными пространствами.

Для цитирования: Кияшко Никита Геннадьевич БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТСКОГО КАМПУСА КАК ОТКРЫТОГО ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО ПРОСТРАНСТВА / Никита Геннадьевич Кияшко // Агрофорсайт. 2025. № 6 — Саратов: ООО «ЦеСАин», 2025. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). — Загл. с этикетки диска.

Финансирование: исследование проводилось за счет собственных средств.

BUSINESS PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF A UNIVERSITY CAMPUS AS AN OPEN TOURISM AND RECREATION SPACE

Nikita G. Kiyashko,

Research supervisor - Marina V. Muravyova

¹ Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Russian State Agrarian University - Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev, Moscow, Russian Federation

Annotation. The article explicates the theoretical foundations of business planning as applied to the development of a university campus as an open urban and tourism-recreation space. It is shown that in such projects the “product” comprises spatial use scenarios and the quality of user experience, while effectiveness is best expressed through life-cycle, non-monetary and qualitative metrics. The paper summarizes the key functions of a business plan (strategic, communicative, organizational-managerial, design-technical, marketing, monitoring-evaluation, and risk) and identifies factors that shape the specifics of planning: a multi-stakeholder nature, seasonality, spatio-temporal variability of scenarios, and accessibility and sustainability requirements. A KPI framework is proposed to assess operational, safety, accessibility, behavioral, social, tourism-recreation, and environmental effects. It is concluded that a business plan converts a set of isolated interventions into a governed system of transformations and provides a basis for positioning the campus within the urban environment.

Keywords: business planning, urbanism, university campus, urban environment, tourism and recreation space, KPI, sustainable development, public space management

Введение

Современное бизнес-планирование в сфере туризма и градостроительного развития работает с особым «товаром» — не с вещью, а с опытом [1], [7]. В университетском кампусе продуктом становится связанная, читаемая и безопасная среда, которую ежедневно «потребляют» студенты и сотрудники, а периодически — внешние посетители и туристы. Поэтому планирование здесь не сводится к смете и окупаемости в привычном смысле: оно настраивает принципы и регламенты среды, задаёт целевые показатели качества и организует взаимодействие множества акторов — от администрации вуза и городских служб до пользователей и партнёров [4].

В теоретической плоскости бизнес-план выступает каркасом, переводящим общие цели развития в иерархию решений и процедур. Его стратегическая функция формулирует миссию и приоритеты: непрерывность пешеходно-велосипедных связей, безопасность и доступность — раньше декоративности и «витринных» эффектов. Коммуникативная функция создаёт общий язык для диалога со стейкхолдерами: в одном документе согласуются режимы доступа, сценарии событий, требования к эксплуатации и правила соседства учебных процессов и рекреации. Организационно-управленческая функция фиксирует ответственность: кто обслуживает покрытия и зелёные насаждения, кто отвечает за световую среду и навигацию, как устроены диспетчеризация и контроль качества. Проектно-техническая функция задаёт стандарты — от уклонов и радиусов до классов светильников и принципов водоотвода; именно здесь урбанистические идеи превращаются в проверяемые критерии. Маркетинговая функция позиционирует кампус как открытое пространство города: календарь событий, партнёрства, каналы коммуникации, ожидания по трафику и возвращаемости гостей. Наконец, контрольно-оценочная и рискованная функции формируют замкнутый цикл управления: измерения — анализ — корректировки; превентивные меры на случай климатических пиков, поведенческих конфликтов, износа и вандализма [2], [4].

Специфика урбанистических проектов требует иных измерителей успеха. Для кампуса корректнее говорить о метриках жизненного цикла и качества среды. Эксплуатационный контур включает долю участков с нормативным водоотводом, время реакции на дефекты, долговечность покрытий. Безопасность и доступность — это уровни освещённости на коридорных маршрутах, снижение конфликтов «пешеход-велосипед», доля путей, соответствующих требованиям доступной среды, и динамика травматизма. Поведенческий блок фиксирует рост доли пеших и велосипедных перемещений, среднее время качественного пребывания в зелёных зонах, распределение трафика по часам. Социальные индикаторы — удовлетворённость (CSI/NPS), удобство пути, вовлечённость волонтеров и студклубов. Туристско-рекреационные — посещаемость событий, доля внешних посетителей, медианная длительность визита и возвращаемость. Экологические — прирост теневого кронирования, доля проницаемых покрытий, показатели теплового комфорта и биоразнообразия. Такой пакет KPI делает проект управляемым без обязательного пересчёта всего в деньги, но позволяет сравнивать сценарии и ранжировать решения по влиянию [5], [7].

Университетский кампус — «город в миниатюре»: учебные корпуса, библиотеки и лаборатории соседствуют с аллеями, дворами и спортивными объектами; добавим жилой фонд, сервисы повседневности и событийные площадки — получим сложную экосистему.

В этой системе неизбежны множественные интересы и режимы использования: учебные семестры и сессии, приёмная кампания, фестивальные выходные, зимние и летние пики нагрузки [3]. Бизнес-планирование учитывает такую многосценарность и ставит гибкость в центр: пространство должно работать днём как учебная среда, вечером — как зона отдыха, в выходные — как площадка событий, не ломая при этом базовую логику безопасных маршрутов и доступности [5], [6].

Ключевое свойство, которое нельзя «пристегнуть» в финале, — связность. Пешеходно-велосипедная сеть проектируется как единое целое с минимальным числом разрывов и конфликтных пересечений. Здесь планирование жизненного цикла выходит на первый план: покрытия и малые формы выбираются с учётом обслуживания, снегоборьбы и ремонта; свет рассчитывается не «картинкой», а в привязке к реальным коридорам движения; водоотвод мыслится как система, а не как локальная ливнёвка «по месту». Такой подход снижает эксплуатационные издержки, минимизирует сезонные риски (ливни, гололёд) и удерживает стабильное качество среды между бюджетными циклами [5], [6].

Наряду с инженерией критична управленческая архитектура. Уязвимая точка многих проектов — отсутствие «оператора пространства»: построили, но кто отвечает за навигацию, посадку зелени, замену светильников и обратную связь пользователей — непонятно. Бизнес-план закрывает этот разрыв: прописывает роли подразделений и подрядчиков, частоту регламентных операций, SLA по уборке и ремонту, порядок фиксации дефектов и каналов обратной связи (вплоть до простых QR-форм и оперативных чек-листов). Параллельно формируется событийная политика: какие форматы допустимы где и когда, как они влияют на трафик и как не мешают учебному процессу — это часть планирования, а не постфактум «согласований» [4].

Маркетинговый контур выводит кампус в конкурирующую и комплементарную экосистему города: парки, набережные, музеи, библиотеки. Позиционирование опирается на уникальность — историческая и природная ткань, научно-популярные смыслы, образовательные события, маршруты «1–2 часа» с очевидными удобствами (санузлы, велопарковки, питьевые фонтанчики, понятная навигация). Бизнес-план задаёт правила визуальной коммуникации, дизайн-код навигации и политику партнёрств; KPI фиксируют узнаваемость, посещаемость и возвращаемость без накачки «праздничными» активностями, оценивая именно устойчивое поведение посетителей [1], [2], [5].

Риски в кампусных проектах повторяемы: сезонные (ливневые пики, гололёд), поведенческие (конфликты потоков), эксплуатационные (износ, вандализм), регуляторные (режимы доступа, безопасность). Рисквая секция описывает превентивные меры (проницаемые покрытия, тенизация, противоскользящие материалы, инженерные узлы с удобным доступом), протоколы реакции (приоритеты уборки и ремонта, временная навигация), а также механизмы «тонкой настройки» по итогам мониторинга. В результате качество среды не «оседает» после открытия, а поддерживается планомерно [4], [5].

Важно сместить мышление от «объектного» к «сценарному». Объектная логика отвечает на вопрос «что построить?», сценарная — «как это будет жить вместе с пользователями и соседними элементами». Без сценарного взгляда возникают разрывы: сквер без света и маршрутов, велодорожка без непрерывности, навигация без единого

языка. Бизнес-план удерживает целостность: принципы «сначала пешеход», «медленная скорость и приоритет слабого участника», «читаемость и непрерывность», «экологическая устойчивость и долговечность» переводятся в измеримые критерии и регламенты, а затем — в операционные циклы [6].

Наконец, кампус — не музейная витрина. Он развивается, стареет, учится вместе со своими пользователями. Отсюда значение регулярных «петель обратной связи»: диалоги со студентами и сотрудниками, полевые аудиты, счётчики и тепловые карты, короткие эксперименты «быстрых побед» (логичные срезы троп, добавление посадочных мест, локальная замена светильников), которые сразу улучшают опыт и сокращают разрыв между стратегией и повседневностью. В норме такая петля встроена в бизнес-план, а не держится на энтузиазме [5].

Выводы. Теоретический анализ показывает: бизнес-планирование — основной инструмент, превращающий разрозненные улучшения в управляемую систему развития университетского кампуса как открытого туристско-рекреационного пространства. Оно обеспечивает связность инженерных и управленческих решений, создаёт общий язык для стейкхолдеров, фиксирует измеримые цели и выстраивает цикл мониторинга и корректировок. Применение «безденежных» KPI жизненного цикла позволяет надёжно оценивать эксплуатационные, поведенческие, социальные, туристско-рекреационные и экологические эффекты и обосновывать приоритизацию вмешательств. Для кампусов с выраженной историко-природной идентичностью такая рамка открывает возможность выстраивать устойчивую, безопасную и гостеприимную среду, конкурентоспособную в городской экосистеме.

Список источников

1. Квартальнов, В. А. Туризм: учебник для образовательных учреждений туристского профиля. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 336 с.
2. Бизнес-планирование в туризме: учебник для вузов / под ред. Т. В. Харитоновой, А. В. Шарковой. — М.: Дашков и К, 2019. — 310 с.
3. Осипова, О. Я. Транспортное обслуживание в туризме: учебник для вузов. — 6-е изд., перераб. — М.: Академия, 2012. — 400 с.
4. Баев, Л. А.; Литке, М. Г. Бизнес-планирование: учебное пособие. — Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2017. — 70 с.
5. Гейл, Ян, (1936-). Города для людей [Текст] / Ян Гейл ; [пер. с англ. А. Токтонов]. — Москва : Концерн "Крост", Альпина Паблшер, 2012. — XI, 263 с. : цв. ил. : 27 см.; ISBN 978-5-9614-1933-7
6. Линч, Кевин. Образ города / К. Линч ; перевод с англ. В. Л. Глазычева. — Москва : Стройиздат, 1982. — 328 с.
7. Купцова, Н. В. Бизнес-план туристского предприятия: методология и практика. — М.: Инфра-М, 2023.

References

1. Kvartalnov, V. A. Tourism: a textbook for educational institutions specializing in tourism. Moscow: Finance and Statistics, 2006, 336 p.
2. Business Planning in Tourism: a textbook for universities / edited by T. V. Kharitonova, A. V. Sharkova. Moscow: Dashkov i K, 2019, 310 p.
3. Osipova, O. Ya. Transport Services in Tourism: a textbook for universities. 6th revised edition. Moscow: Academy, 2012, 400 p.
4. Baev, L. A.; Litke, M. G. Business Planning: a textbook. Chelyabinsk: SUSU Publishing Center, 2017, 70 p.
5. Gale, Jan (1936-). Cities for People [Text] / Jan Gehl; [translated from English by A. Toktonov]. — Moscow: Krost Concern, Alpina Publisher, 2012. — XI, 263 p.: color ill.: 27 cm; ISBN 978-5-9614-1933-7
6. Lynch, Kevin. The Image of the City / K. Lynch; translated from English by V. L. Glazycheva. — Moscow: Stroyizdat, 1982. — 328 p.
7. Kuptsova, N. V. Business Plan for a Tourism Enterprise: Methodology and Practice. — Moscow: Infra-M, 2023.