

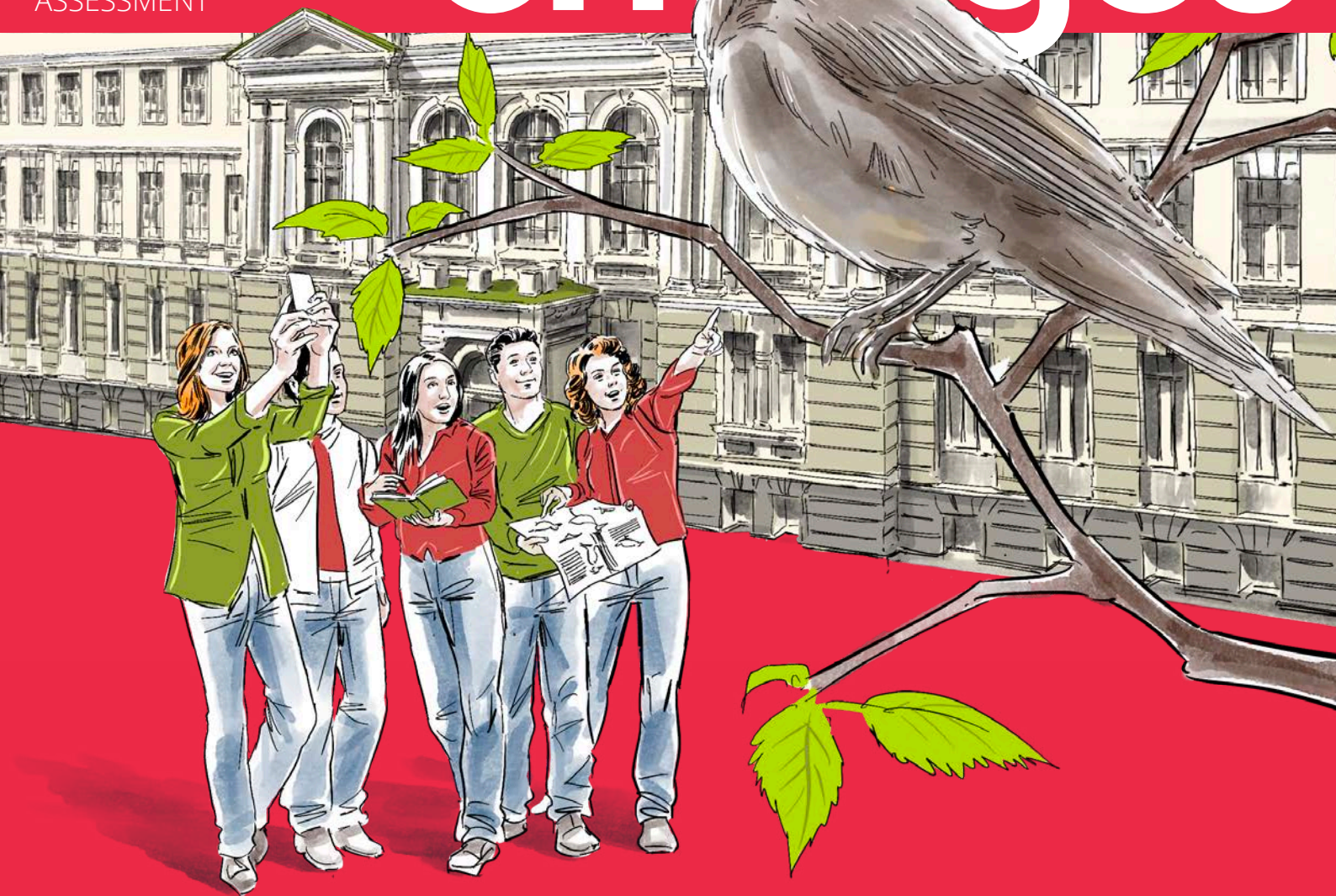
# ПОЗИТИВНЫЕ 3 ИЗМЕНЕНИЯ

TOM  
№3  
2023

# positive changes

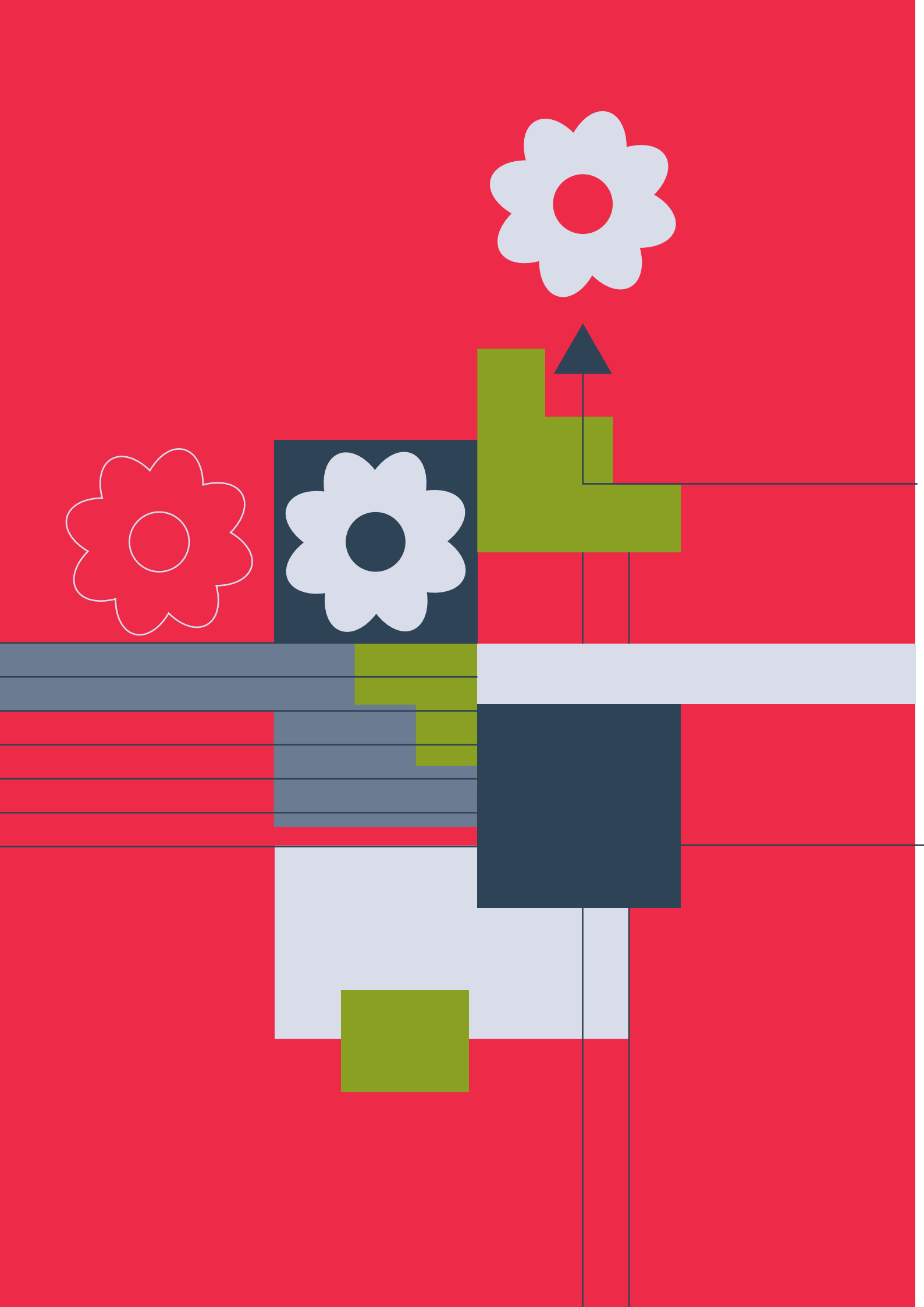
НАУЧНО-ПОПУЛЯРНЫЙ ЖУРНАЛ  
ОБ ИМПАКТ-ИНВЕСТИЦИЯХ  
И ОЦЕНКЕ СОЦИАЛЬНОГО  
ВОЗДЕЙСТВИЯ

POPULAR SCIENCE JOURNAL  
ON IMPACT INVESTMENTS  
AND SOCIAL IMPACT  
ASSESSMENT



VOLUME  
ISSUE 3  
2023

# 3



# От редакции

## From the Editor

*Сияет ремонтом школа и ждет ребят,  
Вся в свежей плиточке,  
И краскою пахнут классы, и парты в ряд.  
Сентябрь встаёт на цыпочки...*

*Ася Беляева*

*Gleaming with fresh repairs, the school  
awaits the youth,  
New tiles along the hallways all bright  
and clean and smooth.*

*With desks lined orderly, rooms smell  
of paint pristine.*

*The journey starts, September tiptoes softly in...*

*Asya Belyaeva*

Снова сентябрь, и снова почти невозможно остаться в стороне от волнений, радостей, печалей, надежд, разговоров и мыслей, связанных с темой образования. Мы и не стали пытаться. Темой этого выпуска стала «третья миссия» университетов, которая с 1 сентября 2023 года приобрела особую актуальность в России. В более чем сотне вузов страны появилась программа «Обучение служением». Несмотря на множественность значений термина «служение», в данном случае речь идет о том, чтобы гармонично интегрировать в образовательную программу задачи по созданию позитивных изменений в обществе, причем силами и в интересах студенческого сообщества. Успешный мировой опыт такой интеграции вдохновил на внедрение инициативы и в России, отсюда и возникло «служение» — из перевода англоязычного названия «service learning».

Мы решили пойти дальше и рассмотреть роль вузов в создании позитивных изменений — как центров развития территорий, «фабрик мысли», центров развития инноваций и многих других важных ролей, которые скрываются за загадочным словосочетанием «третья миссия». Интересно, что само определенное термина «третья миссия» находится на стадии своего формирования, в связи с чем так распространен феноменологический подход, в котором «опыт познающего сознания» предвосхищает теоретическое осмысление явления. Поэтому в выпуске вы найдете много описаний практики, примеров, кейсов того, «как это у нас».

С удовольствием приглашаем наших читателей в увлекательное путешествие в сферу познания миссии по созданию социального импакта с использованием ресурсов и инструментов высшей школы.

September is here once again. And once again, there is no escaping the excitement, joys, sorrows, hopes, conversations, and thoughts all revolving around the subject of education. Not that we tried too hard to stay aloof. The focus of this issue is on the third mission of universities, a topic that has gained significant prominence in Russia since September 1, 2023. Over a hundred universities throughout the country have adopted the “Service Learning” program this academic year. While the term “service” has many meanings, in this specific context it pertains to the seamless integration of

initiatives aimed at effecting positive societal changes, enacted by the students themselves and in the best interests of the student community. Inspired by the successful integration of similar initiatives worldwide, Russia decided to adopt its own “Service Learning” program. However, we’ve chosen to delve deeper into the subject and explore the multifaceted roles that universities play in fostering positive changes — from acting as hubs for regional development and incubators of innovative ideas to fulfilling numerous other vital functions encapsulated within the somewhat

enigmatic-sounding third mission. Interestingly, the very definition of this term is still a work in progress, which is why a phenomenological approach is so prevalent, where the “experience of understanding consciousness” precedes the theoretical grasp of the phenomenon. As a result, this issue offers a wealth of practical descriptions, examples, and case studies illustrating “how things are done here.” We are delighted to invite our readers on an enthralling journey to understand the mission of creating social impact through the resources and tools of higher education.

# Contents

<b>SPECIAL GUEST</b>	“The University Is a Development Institution That Can Become a Driver for Territorial Development.” Interview with Artem Shadrin Yulia Vyatkina ..... 4
<b>EXPERT OPINIONS</b>	Service Learning: Global Trend Comes to Russia Tatiana Pechegina, Alina Yashina ..... 15
<b>EXPERT PUBLICATIONS</b>	Responding to Public Demand Together: Practices of Grantmaking Foundations’ Participation in Implementing the Universities’ Third Mission Alexandra Avdeeva ..... 26
	Universities and Social Entrepreneurs: A Mutually Beneficial Alliance? Irina Laktyushina ..... 33
	Evidence-Based Practices in Social Orphanhood. Our Children Foundation’s Experience Natalia Petrova ..... 41
	Global Citizen Consciousness and Artificial Intelligence: South Korea’s Approach to Fulfilling the Third Mission of Universities Elena Kim ..... 49
<b>THE CASE OF THE ISSUE</b>	The University’s Third Mission in Russia’s “Land of Nightingales” Evgeniya Kogay ..... 56
<b>RESEARCH STUDIES</b>	Mission Possible: How to Achieve It? Six Models for Advancing Social Innovation in Universities Natalia Gladkikh ..... 67
	The Third Mission Through the Prism of Science: A Review of Russian-Language Publications from 2021 to 2023 Anna Movchan ..... 84
<b>TRUE TO THE BOOK</b>	Transformative, Interdisciplinary, and “Without Walls.” A Review of the European University Association’s Vision for 2030 Ksenia Bessonova ..... 98
<b>CATALOG</b>	New Life of the Publishing Project “Catalog “Social Entrepreneurship of Russia” ..... 107

# Содержание

<b>ГОСТЬ НОМЕРА</b>	«Университет — это институт развития, который может стать драйвером территории». Интервью с Артемом Шадриним Юлия Вяткина ..... 4
<b>ЭКСПЕРТНЫЕ МНЕНИЯ</b>	«Обучение служением». Мировой тренд приходит в Россию Татьяна Печегина, Алина Яшина ..... 15
<b>ЭКСПЕРТНЫЕ СТАТЬИ</b>	Совместный поиск ответов на общественный запрос: практики участия грантодающих фондов в реализации «третьей миссии» университетов Александра Авдеева ..... 26
	Вузы и социальные предприниматели: зачем они друг другу? Ирина Лактюшина ..... 33
	Доказательные практики в сфере социального сиротства. Опыт фонда «Дети наши» Наталья Петрова ..... 41
	Сознание глобального гражданина и искусственный интеллект. Южнокорейский путь в реализации «третьей миссии» университетов Елена Ким ..... 49
<b>КЕЙС ВЫПУСКА</b>	«Третья миссия» в стратегии развития университета Соловьинского края Евгения Когай ..... 56
<b>ИССЛЕДОВАНИЯ</b>	Если миссия выполняема, то как? Шесть моделей развития социальных инноваций в университетах Наталья Гладких ..... 67
	«Третья миссия» через призму науки: обзор русскоязычных публикаций за период 2021-2023 гг. Анна Мовчан ..... 84
<b>БЛИЗКО К ТЕКСТУ</b>	Трансформирующие, междисциплинарные и «без стен». Обзор стратегии развития европейских университетов до 2030 года Ксения Бессонова ..... 98
<b>КАТАЛОГ</b>	Новая жизнь издательского проекта «Каталог «Социальное предпринимательство России» ..... 107



# «Университет — это институт развития, который может стать драйвером территории».

Интервью с Артемом Шадриним

DOI 10.55140/2782-5817-2023-3-3-4-14

## “The University Is a Development Institution That Can Become a Driver for Territorial Development.”

Interview with Artem Shadrin

Одним из инструментов реализации социально-экономической политики государства во многих странах мира являются институты развития. Их задача — способствовать экономическому росту, модернизировать экономику и решать социальные проблемы. Однако своеобразными институтами развития в нефинансовой сфере можно назвать университеты: они предоставляют экспертизу для органов власти, бизнеса, НКО, социальных предпринимателей и местных сообществ.

In many countries of the world, development institutions play a crucial role in implementing the social and economic policy of the

state. They are tasked with fostering economic growth, facilitating modernization of the economy, and addressing urgent social issues. Outside the financial realm, however, universities play the key role of development institutions by providing invaluable expertise to government bodies, businesses, NGOs, social entrepreneurs, and local communities alike.



Артём Шадрин  
Artem Shadrin

О том, в чем потенциал вузов сегодня, как университеты берут на себя роль институтов развития, кто и как может выиграть от партнерства с университетами, мы поговорили с Артемом Шадриним, директором Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ.

### **Какое бы вы дали определение «третьей миссии» университета? Зачем она нужна вузам?**

«Третья миссия» — это направление деятельности университета, связанное с содействием социально-экономическому развитию городов и регионов, отдельных отраслей экономики и социальной сферы, внедрением технологических, социальных и управленческих инноваций.

Таким образом, «третья миссия» университетов естественным образом связана с первой миссией — образованием и второй миссией — проведением исследований, становясь важным фактором ускорения развития территорий, на которых присутствуют вузы.

### **Какие направления «третьей миссии» университетов вы бы выделили?**

Мы в рамках проекта «Третья миссия университета»<sup>1</sup>, который реализуется Институтом социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ при поддержке Благотворительного фонда Владимира Потанина, обозначили для себя три основных фокуса.

Первый — вуз как аналитический центр, или think tank, предлагающий участие университетов в разработке стратегий социально-экономического развития городов и регионов, формировании и развитии территориальных кластеров (инновационных или креативных), проведении практико-ориентированных исследований и разработок.

При этом вуз является потенциальной очень эффективной коммуникационной площадкой взаимодействия представителей органов власти, бизнеса, НКО, СМИ, позволяющей формировать общее видение в постановке и решении задач развития, формировании соответствующих сценариев и др.<sup>2</sup>

При этом вуз является потенциальной очень эффективной коммуникационной площадкой взаимодействия представителей органов власти, бизнеса, НКО, СМИ, позволяющей формировать общее видение в постановке и решении задач развития, формировании соответствующих сценариев и др.<sup>2</sup>

И с этой точки зрения неслучайно, что в четырех десятках российских вузов по инициативе Агентства стратегических инициатив была создана необходимая инфраструктура — «точки кипения»<sup>3</sup>, которые позволяют в стенах университета проводить большое число мероприятий внешних организаций — от конференций и круглых столов до стратегических и проектных сессий, позволяя вовлекать в их проведение сотрудников и студентов университета<sup>4</sup>.

1 Сайт проекта: <https://3mission.ru/>.

2 Рязанцева, Н. В., Борель, А. Э. & Пащенко, Ф. С. (2020). Отчет о научно-исследовательской работе. Вуз как think tank региона. Режим доступа: <https://clck.ru/35eMpe>. (дата доступа: 11.09.2023).

3 Leader ID. (2023). О сети Точек кипения. Режим доступа: <https://leader-id.ru/places/>. (дата доступа: 11.09.2023).

4 Точка кипения. (2023). Справочник «Точки кипения». Режим доступа: <https://boilingpoint.rf2035.net/>. (дата доступа: 11.09.2023).

To delve into today's potential of universities and their evolving role as development institutions, we sat down with Artem Shadrin, Director of the Institute of Socio-Economic Design at the National Research University Higher School of Economics.

### **How would you define the universities' third mission? Why is it relevant to the universities?**

The third mission of a university encompasses activities aimed at fostering socio-economic development in cities and regions, as well as within specific sectors of the economy and the social sphere. It involves the integration of technological, social, and managerial innovations to drive progress.

The third mission is a natural complement to the university's two primary missions: education and research. It plays a pivotal role in accelerating development within the regions where universities are located.

### **So, what are the key aspects of the third mission of universities, in your opinion?**

Within the scope of the "Third Mission of the University" project,<sup>1</sup> which is led by the Institute of Socio-Economic Design at the National Research University Higher School of Economics and supported by the Vladimir Potanin Foundation, we have identified three primary focus areas.

The first focus involves positioning the university as an analytical hub, or think tank. This role entails universities actively participating in the formulation of social and economic development strategies cities and regions. It also encompasses creating and nurturing of territorial clusters, whether they are innovation-driven or creativity-oriented. Additionally, this aspect of the third mission involves conducting practice-oriented research and development activities.

Acting in this capacity, universities serve as highly effective communication platforms for stakeholders ranging from government bodies and businesses to NGOs and the media. They facilitate the formation of a shared vision for identifying and addressing developmental objectives, and formulating relevant scenarios.<sup>2</sup>

From this point of view, it is no coincidence that the Agency for Strategic Initiatives guided the establishment of the respective infrastructure in about four dozen Russian universities — the so-called "boiling points".<sup>3</sup> These allow hosting a wide range of external events, from conferences and roundtable discussions to strategic planning and project sessions, by actively engaging faculty and students in the execution of these events.<sup>4</sup>

1 Project website: <https://3mission.ru/>.

2 Ryzantseva, N. V., Borel, A. E. & Pashchenko, F. S. (2020). A research work report. Higher education institutions as regional think tanks. Retrieved from: <https://clck.ru/35eMpe>. (accessed: 11.09.2023).

3 Leader ID. (2023). About the Boiling Point Network. Retrieved from: <https://leader-id.ru/places/>. (accessed: 11.09.2023).

4 Boiling point. (2023). Boiling Points Handbook. Retrieved from: <https://boilingpoint.rf2035.net/>. (accessed: 11.09.2023).

Второе направление — это партнерство университета с социально ориентированными некоммерческими организациями, социальными предприятиями в реализации совместных проектов и инициатив. Такие организации сочетают глубокое видение проблематики социальных проблем городов и регионов с высоким уровнем мотивации к решению этих задач. Со своей стороны, вузы способны привнести в реализацию совместных проектов современные достижения социальных и гуманитарных наук, передовые практики использования цифровых технологий, оказать эффективное содействие формированию необходимой общественной поддержки их реализации.

Наконец, третье направление связано с реализацией в вузах механизмов прикладного проектного обучения, дополняющего традиционные форматы лекций и семинаров. Студенты в рамках своего учебного плана реализуют практико-ориентированные проекты, мотивирующие учащихся к углубленному погружению в профессию, формирующие дополнительные стимулы в получении специализированных профессиональных компетенций. Одновременно они развивают универсальные компетенции, так называемые *soft skills*, т. е. умение работать в команде, соблюдать сроки, брать ответственность и достигать результатов.

По многим инженерным специальностям, и в последнее время — по многим социальным дисциплинам, формат прикладного проектного обучения становится все более распространенным<sup>5</sup>. Студенты получают возможность закрывать в рамках реализации таких проектов значительную часть «образовательных кредитов» (зачетных единиц), результаты таких проектов засчитываются как курсовые и даже дипломные работы.

Такая практика очень многое привносит в профессиональное становление студентов, позволяя им своими силами и в команде реализовать с использованием полученных знаний и умений социальный или инженерный проект, имеющий практическую значимость.

И здесь очень важно, что команды студенческих проектов под руководством преподавателей университета имеют доступ к самым современным технологиям, методикам, подходам к решению многих задач, обладая при этом необходимым бюджетом времени. Это, на мой взгляд, позволяет НКО и социальным предприятиям получать очевидный выигрыш, выступая в качестве «социальных заказчиков» таких проектов.

Один из наиболее ярких примеров — это использование цифровых технологий для информационного продвижения НКО или социальных предприятий среди массовой аудитории. Думаю, что современные студенты могут многим дать сто очков вперед по работе в социальных сетях, а для учащихся факультетов медиакоммуникаций — это вообще один из предметов обучения по их

The second aspect is a partnership between the university and socially oriented non-governmental organizations in the implementation of joint projects and initiatives. Such organizations possess a deep understanding of the social issues affecting cities and regions, coupled with a strong motivation to address these challenges. Universities, in turn, bring to the table the latest advances in social and human sciences, cutting-edge practices in utilizing digital technologies, and provide valuable assistance in garnering necessary public support for these initiatives.

Finally, the third aspect centers around the integration of applied project-based learning mechanisms within university curricula. This approach complements traditional lecture and seminar formats. Under this model, students actively engage in practice-oriented projects that immerse them deeper in their chosen professions and create additional stimuli to obtain specialized professional competencies. Simultaneously, these projects develop essential soft skills, such as teamwork, time management, taking responsibility, and achieving tangible results.

This applied project-based learning format is gaining popularity in many engineering disciplines and, more recently, in various social science fields.<sup>5</sup> These projects give students an opportunity to earn a significant share of their academic credits, with the results being counted towards coursework and even final thesis requirements.

This practice lends substantial value to the students' professional development, enabling them to independently or collaboratively implement socially or technologically significant projects using the knowledge and skills they have acquired.

Crucially, student project teams under the guidance of university professors have access to cutting-edge technologies, methodologies, and problem-solving approaches, along with the necessary time resources. In my opinion, this is what enables NGOs and social enterprises to gain a significant advantage by acting as the “social customers” of these projects.

One of the most prominent examples is the use of digital technologies in the promotional efforts of NGOs and social enterprises within the broader public sphere. Today's students possess a unique advantage when it comes to navigating social media platforms, and for students majoring in media communications, this falls right within their realm of future professional expertise. This is one area in which students are often way more effective than most NGO staff.

<sup>5</sup> С материалами Всероссийского конкурса лучших практик в области проектного обучения 2022 г. можно ознакомиться здесь: <https://nark.ru/news/bc/konkurs-luchshih-praktik-2022/>.

<sup>5</sup> The materials of the Russian National Best Practices in Project-Based Learning Contest for 2022 are available here: <https://nark.ru/news/bc/konkurs-luchshih-praktik-2022/>.



будущей профессиональной деятельности. Очевидно, что здесь студенты могут быть результативнее, чем основная часть сотрудников некоммерческой организации.

С сентября формат «обучения служением» начал пилотироваться в ста университетах. НКО и социальные предприятия имеют возможность предложить свое проектное задание для студенческих проектов напрямую вузам или через сайт Ассоциации волонтерских центров Добро.ру<sup>6</sup>.

***В зарубежных вузах выделяют такие же три направления или там есть что-то, чего нет в российских университетах?***

И в зарубежных, и в российских вузах задачи, реализуемые в рамках «третьей миссии» носят, в целом, сходный характер. Например, очень популярное направление «третьей миссии» — это содействие решению социально значимых задач через внедрение современных технологических решений. Это могут быть проекты, например в таких областях, как экология или разработка технических средств реабилитации инвалидов. Такого рода проекты есть и в зарубежных, и в российских вузах.

У нас есть сильные университеты, которые по многим показателям находятся вполне на мировом уровне. Однако масштабы реализации механизмов «третьей миссии» в различных российских университетах даже не кратно, а порядково отличаются. И этот разрыв принципиально больше, чем разрыв между ведущими российскими и зарубежными вузами.

***Вы сказали, что у университета есть потенциал выступать в качестве аналитического центра (think tank). Как это реализуется на практике?***

Например, наиболее сильные университеты реализуют исследовательские, аналитические и консалтинговые работы по заказу органов власти, крупных компаний, институтов развития, благотворительных фондов, участвуют в качестве партнера в реализации грантовых проектов НКО. Часть такой работы может реализовываться и в формате pro bono или в рамках государственного задания.

На федеральном уровне Высшая школа экономики, Российская академия народного хозяйства и госслужбы, МГУ или Финансовая академия традиционно являются ведущими экспертными организациями для администрации президента, правительства, федеральных министерств.

В регионах тоже есть университеты, активно участвующие в аналитической деятельности, такие как Уральский федеральный университет, Дальневосточный федеральный университет и другие.

В общем случае университеты в регионах объективно становятся точкой притяжения экспертов высокого уровня, аналитиков, имеющих опыт работы в бизнесе и/или на государственной службе. Поэтому было бы абсолютно правильным повсеместное распространение

Starting September, the service learning format has been piloted at a hundred universities. NGOs and social enterprises now have the opportunity to present their project assignments directly to universities or through the website of the Association of Volunteer Centers at Dobro.ru.<sup>6</sup>

***Are these three directions the same in the foreign universities, or do they have something that Russian higher learning institutions do not have?***

Both foreign and Russian universities largely pursue similar objectives within the context of the third mission. For example, a prevalent area within the third mission involves contributing to the resolution of socially significant challenges through the integration of modern technology solutions. These projects can be projects in areas like environment or developing assistive technologies for the handicapped, to name a few. Projects like this can be found in both foreign and Russian universities.

While Russia rightfully boasts its universities that rank near the top of the global scale in many aspects, the extent to which the third mission mechanisms are implemented in different Russian universities varies by several orders of magnitude. This split is clearly greater than the overall gap between leading Russian and foreign universities in this regard.

***You mentioned the universities having the capacity to act as think tanks. How is this achieved in practice?***

Many of the strongest universities are contracted by government authorities, major corporations, development institutions, and charitable foundations to do research, analytical work, and provide consulting services. They also collaborate partner with non-governmental organizations (NGOs) in implementing grant projects. Some of these initiatives are conducted pro bono or as part of government assignments.

At the federal level, institutions like the Higher School of Economics, the Russian Academy of National Economy and Public Administration, Moscow State University, and the Finance Academy traditionally serve as leading expert organizations for the presidential administration, the government, and various federal ministries.

Some regional universities are also actively involved in analytical activities, such as Ural Federal University, Far Eastern Federal University, etc.

They serve as hubs attracting high-level experts and analysts with experience in both business and public service. Consequently, the practice of engaging universities in the

<sup>6</sup> Добро.ру. (2023). Обучение служением. Режим доступа: <https://sl.dobro.ru/>. (дата доступа: 11.09.2023).

<sup>6</sup> Dobro.ru. (2023). Service Learning. Retrieved from: <https://sl.dobro.ru/>. (accessed: 11.09.2023).

практики встраивания университетов в алгоритм разработки концептуальных документов развития городов и регионов.

### **Какой еще вклад в рамках «третьей миссии» университеты могут сделать в социально-экономическое развитие региона?**

Отмечу кластерную модель, в рамках которой может усиливаться роль университета в технологическом развитии регионов. Такие кластеры объединяют предприятия, исследовательские и образовательные организации, институты развития.

В ряде случаев в российской и зарубежной практике центрами кластерной организации могут быть университеты. Например, для межотраслевого кластера «Зеленая Москва»<sup>7</sup> базовой организацией является Российский химико-технологический университет имени Д. И. Менделеева, который имеет статус инновационного научно-технологического центра. На его базе создана и передовая инженерная школа.

Реализуется инициатива Минобрнауки России по созданию научно-образовательных центров в полтора десятках университетов. Таким образом, мы видим очень много форматов того, как университет может реализовать свой потенциал по развитию территорий.

### **Три года назад Институт социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ начал проект развития «третьей миссии» университетов. Что удалось сделать команде института за это время? Какие изменения в развитии «третьей миссии» университетов произошли?**

Мы начали с анализа лучшего российского и зарубежного опыта и провели серию экспертных семинаров по вопросам возможности тиражирования лучших практик. Затем мы апробировали практику внедрения механизмов «третьей миссии» в десяти пилотных университетах, сформировали набор методических рекомендаций<sup>8</sup> и нормативных внутривузовских документов<sup>9</sup>, модельных «дорожных карт» по каждому из трех основных направлений, о которых я говорил выше, выложили материалы на сайте проекта 3mission.ru.

Сейчас мы завершаем третий этап — это масштабирование практики в максимально широком количестве университетов.

7 Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева. (2023). Межотраслевой промышленный кластер «Зеленая Москва». Режим доступа: <https://www.mucltr.ru/university/departments/cpirtk/klaster/>. (дата доступа: 11.09.2023).

8 НИУ ВШЭ. (2022). Формирование и масштабирование практики реализации «третьей миссии» университета. Методические материалы и модельные документы. Режим доступа: <https://clck.ru/35A7hi>. (дата доступа: 11.09.2023).

9 НИУ ВШЭ. (2022). Приложения к методическим материалам по формированию и масштабированию практики реализации «третьей миссии» университета. Режим доступа: <https://clck.ru/35eN4L>. (дата доступа: 11.09.2023).

development of conceptual documents for cities and regions is gaining traction.

### **What other contributions can universities make to the socio-economic development of their regions as part of their third mission?**

In addition to acting as think tanks, one other notable approach is the cluster model, where universities can play an enhanced role in driving technological advancements in their regions. These clusters bring together businesses, research institutions, educational organizations, and development institutions.

In both Russian and foreign practice, universities often serve as the central organizations within these clusters. For instance, the D. Mendeleev University of Chemical Technology is the central organization of the “Green Moscow” interdisciplinary cluster,<sup>7</sup> with the status of an innovative science and technology center. The university has also established an advanced engineering school as part of the cluster.

The Russian Ministry of Education and Science is actively promoting the creation of scientific and educational centers within several universities. These initiatives showcase the diversity of formats through which universities can harness their potential for regional development, with diverse contribution to socio-economic growth.

### **Three years ago, the Institute of Socio-Economic Design at NRU HSE launched a project to develop the universities' third mission. What has the team achieved so far? How has the third mission evolved since?**

We started with an analysis of the best practices both in Russia and abroad. Expert seminars were conducted to discuss the possibility of replicating these practices. Next, we trialed the integration of the third mission mechanisms in ten pilot universities. The result was a set of methodological recommendations,<sup>8</sup> university internal regulations,<sup>9</sup> and model “roadmaps” for each of the three main directions within the third mission activities. These were posted on the project’s website, 3mission.ru.

7 The D. Mendeleev University of Chemical Technology of Russia. (2023). The “Green Moscow” interdisciplinary industrial cluster. Retrieved from: <https://www.mucltr.ru/university/departments/cpirtk/klaster/>. (accessed: 11.09.2023).

8 National Research University Higher School Of Economics. (2022). Building and upscaling the implementation practice of the university's third mission. Methodological materials and model documents. Retrieved from: <https://clck.ru/35A7hi>. (accessed: 11.09.2023).

9 National Research University Higher School Of Economics. (2022). Appendices to the methodological materials on building and upscaling the implementation practice of the university's third mission. Retrieved from: <https://clck.ru/35eN4L>. (accessed: 11.09.2023).

Во-первых, мы запустили акселератор поддержки университетских инициатив, чтобы помочь проектам «третьей миссии» реализоваться. Материалы этого акселератора выложены на сайте, и он должен помочь всем заинтересованным вузам в запуске востребованных проектных инициатив в рамках реализации «третьей миссии»<sup>10</sup>.

Среди проработанных инициатив, с презентациями которых можно ознакомиться на сайте акселератора, — проект поддержки к поступлению в вузы детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, подготовленный УрФУ, проекты в области развития внутреннего туризма и креативных индустрий, разработанные командами Мурманского и Петрозаводского государственных университетов, и ряд других.

Сейчас мы готовим видеокурс по «третьей миссии» с описанием этапов организации работ по каждому из трех направлений, а также наиболее интересных кейсов, реализованных в ведущих университетах.

Во-вторых, с учетом полученных результатов проекта мы активно участвовали в разработке методических материалов<sup>11</sup> и в обучении представителей университетов в рамках пилотного проекта по запуску программы «Обучение служением» в сотне вузах, совместно с коллегами из других подразделений Высшей школы экономики и Ассоциации волонтерских центров.

Также важным событием стало проведение первого Всероссийского форума по «третьей миссии» университетов, который прошел в конце мая — начале июня 2023 года в Ярославле<sup>12</sup>.

На Форуме, в частности, было инициировано создание сети специалистов по «третьей миссии» университетов для обмена информацией между профильными сотрудниками вузов, а также организациями, заинтересованными в развитии системного партнерства с ними.

### **От чего зависят формы и способы реализации «третьей миссии» в университетах?**

В первую очередь, конечно, это зависит от сотрудников и руководства университета. Например, чтобы выполнять функцию аналитического центра, нужно иметь специалистов с опытом аналитической деятельности, причем практико-ориентированной. И конечно, важно, чтобы эта деятельность системно поддерживалась руководством вуза.

We are currently completing phase three, which is to scale the practice to as many universities as possible.

First, we launched an accelerator to support university projects, to help the third mission projects become a reality. The accelerator materials are available on the project's website, which aims to assist all interested universities in launching project initiatives within the third mission.<sup>10</sup>

Among the initiatives developed, which are presented on the accelerator's website, is a project to support orphans and children without parental care, prepared by the Ural Federal University, projects to promote domestic tourism and creative industries, developed by teams from Murmansk and Petrozavodsk State Universities, and a number of others.

The team is currently working on a video course about the third mission. The course will describe the stages of organizing work within each of the three mission areas and will showcase interesting case studies from leading universities.

Second, taking into account the project results, we were actively engaged in developing methodological materials<sup>11</sup> and training university representatives during the pilot launch of the “Service Learning” program in one hundred universities, together with colleagues from other departments of the Higher School of Economics and the Association of Volunteer Centers.

Another important event is the first All-Russian Forum on the universities' third mission, which was held from late May to early June 2023 in Yaroslavl.<sup>12</sup>

Among other things, the Forum resulted in the establishment of a network of third mission specialists to exchange information between dedicated university staff and organizations interested in developing systemic partnership with the higher learning institutions.

### **What do the forms and ways of realizing the third mission in universities depend on?**

First of all, they depend on the university's staff and leadership. For example, to function as a think tank, a university needs staff with practice-oriented analytical expertise. Further, it is crucial that this activity receives systematic support from the university's leadership.

<sup>10</sup> Сайт, программа и материалы акселератора: <https://start.3mission.ru>.

<sup>11</sup> Методические рекомендации по реализации модуля «Обучение служением» в образовательных организациях высшего образования Российской Федерации. (2023). Режим доступа: <https://clck.ru/35JVAE>. (дата доступа: 11.09.2023).

<sup>12</sup> С программой, спикерами, видео с форума «Третья миссия университета: проблемы и перспективы развития» можно ознакомиться здесь: <https://3mission.ru/conf2023>.

<sup>10</sup> Accelerator website, program and materials: <https://start.3mission.ru>.

<sup>11</sup> Methodological recommendations for the implementation of the “Service Learning” module in higher education organizations in the Russian Federation. (2023). Retrieved from: <https://clck.ru/35JVAE>. (accessed: 11.09.2023).

<sup>12</sup> The program, speakers, video from the forum “The Third Mission of the University: development problems and prospects” can be found here: <https://3mission.ru/conf2023>.

### **Как наличие позиции университета в отношении «третьей миссии» меняет стратегию и роль вуза для каждого сотрудника и студента?**

Для сотрудников и студентов это возможность быть вовлеченным в новую сферу. Например, волонтерская деятельность тоже входит в понятие «третьей миссии» университета. Это возможность реализовать какой-то полезный проект, познакомиться с интересными людьми из партнерских организаций, например НКО или социальных предприятий.

Есть интересный опыт, когда компания — потенциальный будущий работодатель для студентов, привлекает их к совместным добровольческим проектам, объединяя «жанры» университетского и корпоративного волонтерства.

Тогда участие в таких проектах — это хорошая возможность построить неформальную коммуникацию со своими потенциальными коллегами по будущей работе, из первых рук получить информацию о специфике профессии.

Ну и в целом, участие в университетских проектах позволяет получать управленческие навыки и опыт работы, которые могут быть востребованы в будущем у выпускников вузов. Кроме того, это по-настоящему интересно. Одно дело выполнять какие-то учебные задания, носящие зачастую формальный характер, и совсем другая история, когда реализуемый проект действительно позволяет решать значимые социальные задачи.

Один из примеров — подготовка факультетом креативных индустрий НИУ ВШЭ роликов социальной рекламы в рамках медиа акселератора для НКО<sup>13</sup>. По брифам, предложенным некоммерческими организациями и отобранным по итогам конкурса, студенты под руководством профессионалов кино и анимации создают вирусные видеоролики. Хороший и интересный формат, который мог бы быть интересен для ряда других вузов.

### **Помогают ли проекты «третьей миссии» развивать социальное предпринимательство?**

Безусловно. Продолжу приводить примеры из формата прикладного проектного обучения: Всероссийский конкурс для НКО и социальных предприятий «Поведай миру», проводимый НИУ ВШЭ совместно с Агентством социальных инвестиций и инноваций<sup>14</sup>.

В рамках конкурса НКО и социальные предприятия выступают заказчиками студенческих проектов по разработке маркетинговых и коммуникационных стратегий, продвижению продукции социальных предприятий, анализу рынка, подготовке брендбуков для повышения узнаваемости организаций. Был подготовлен

### **How does the presence of a position towards the third mission change the university's strategy and role for every staff member and student?**

It offers students and staff opportunities for engagement in new areas, such as volunteer work, which is also part of the third mission. For the students, it provides a chance to collaborate on real-world projects, build valuable connections with the staff of partner organizations, such as NGOs or social enterprises.

The case can be particularly exciting when the partner company is a prospective future employer, engaging the students in joint volunteer projects that bridge the realms of university and corporate volunteering.

In such cases, participation in these projects serves as a valuable opportunity to cultivate informal connections with prospective colleagues in their future careers and gain firsthand insights into the intricacies of their professions.

Overall, engagement in university projects equips individuals with managerial skills and work experience that can prove valuable for graduates in the future. Besides, it is genuinely interesting. There is a marked difference between completing formal educational assignments, often devoid of real-world impact, and actively contributing to projects that genuinely address significant social challenges.

One notable example is the Faculty of Creative Industries at NRU HSE making social advertising videos as part of its NGO media accelerator project.<sup>13</sup> Guided by film and animation professionals, students create viral videos based on briefs provided by NGOs and selected through a competitive process. This format is not only effective but also holds potential appeal for other universities.

### **Do third mission projects help to develop social entrepreneurship?**

Absolutely. Let me give you some more examples within the framework of applied project-based learning. One notable instance is the Russian national competition for NGOs titled "Tell the World," organized by NRU HSE in collaboration with the Agency for Social Investments and Innovations.<sup>14</sup>

In this competition, NGOs and social enterprises serve as clients for student projects focused on developing marketing and communication strategies, product promotion strategies for social enterprises, market analysis, and the creation of brand guidelines to improve recognition for those organizations. A

<sup>13</sup> НИУ ВШЭ. (2022). LIME-акселератор. Режим доступа: <https://lime.hse.ru/limeaks>. (дата доступа: 11.09.2023).

<sup>14</sup> АНО АСИИ. (2023). Поведай миру. III Всероссийский конкурс задач для социально ориентированных некоммерческих организаций и социальных предприятий. Режим доступа: <https://int-vol.ru/povedaimiru>. (дата доступа: 11.09.2023).

<sup>13</sup> National Research University Higher School of Economics (2022). LIME Accelerator. Retrieved from: <https://lime.hse.ru/limeaks>. (accessed: 11.09.2023).

<sup>14</sup> ANO ASII. (2023). Tell the World. III All-Russian Contest of Assignments for Socially Oriented NGOs and Social Enterprises. Retrieved from: <https://int-vol.ru/povedaimiru>. (accessed: 11.09.2023).

убедительный каталог, демонстрирующий результаты студенческих проектов<sup>15</sup>.

Так вот, за три года проведения конкурса были отобраны более ста проектов. Все они очень интересные, начиная от технологий дополненной реальности для одного из городских музеев в Свердловской области до маркетинговой стратегии продвижения продукции социального предприятия, в котором заняты инвалиды.

Также социальное предпринимательство может развиваться через формат креативных или туристических кластеров, о которых я говорил выше.

### **Может ли бизнес быть партнером университетов в реализации их «третьей миссии»?**

Я бы хотел провести некоторую аналогию понятия «третьей миссии» университета и корпоративной социальной ответственности бизнеса.

Проекты КСО серьезно помогают решать общественно-значимые задачи городов и регионов, и одновременно — они отвечают приоритетам устойчивости и развития самого бизнеса. Например, работа с территорией базирования предприятий позволяет снижать потенциальные риски: если жители города доверяют этой компании, они могут в случае необходимости с пониманием отнестись к возможным проблемам, которые могут возникнуть на предприятии.

Благоприятная городская среда — и с точки зрения экологии, и решения социальных задач, и развития культурной сферы, безусловно, является важным фактором для привлечения и удержания персонала. В этой связи компании, реализующие программы КСО, могли бы быть очень хорошими партнерами для университетов в реализации их «третьей миссии» и в части инициирования студенческих проектов, и по направлению деятельности вуза как think tank, и в совместной с университетами поддержке деятельности НКО и социальных предпринимателей.

### **А если говорить про роль «третьей миссии» для сотрудников вузов, какие возможности для них открываются?**

В вузах есть структурные подразделения, которые привлекают внебюджетное финансирование. Соответственно, в рамках реализации проектов «третьей миссии» они могут заработать репутацию среди потенциальных заказчиков при проведении, например, исследовательских и аналитических работ. Эти подразделения потом могут выступать исполнителями коммерческих заказов компаний и выполнять работы по заказу региональных и городских администраций.

<sup>15</sup> Анистратенко, О. Б., Гаега Сепулведа, М. А., Малёва, У. И. & Сидлина, Л. З. Каталог проектов студентов — участников проектов по развитию интеллектуального волонтерства. Режим доступа: <https://int-vol.ru/#rec448505169>. (дата доступа: 11.09.2023).

compelling catalog has been prepared to showcase the outcomes of these student projects.<sup>15</sup>

Over the course of three years, more than one hundred projects have been selected through this competition. They encompass a wide range of intriguing initiatives, from the implementation of augmented reality technology for a city museum in Sverdlovsk Region to devising marketing strategies for the promotion of products made by social enterprises that employ individuals with disabilities.

Social entrepreneurship can also be fostered through the format of creative or tourist clusters, which I mentioned earlier.

### **Can businesses partner with universities in fulfilling their third mission?**

I would like to compare the concept of a university's third mission with that of corporate social responsibility (CSR) in business.

CSR projects play a significant role in addressing socially relevant issues in cities and regions, while also aligning with the sustainability and development priorities of the business itself. For example, engaging with the communities where businesses are located can help mitigate potential risks. If city residents trust a company, they are more likely to view any issues that may arise at the company with understanding and support.

Creating an enabling urban environment, including aspects related to environment, social initiatives, and cultural development, is undeniably crucial for attracting and retaining talent. In this regard, companies involved in CSR initiatives could serve as valuable partners for universities in realizing their third mission. This partnership could encompass initiating student projects, supporting the university's role as a think tank, and collaborating on activities with NGOs and social entrepreneurs.

### **And what are the opportunities the third mission offers to the university staff?**

Within universities, there are structural units that seek external funding opportunities. By implementing various third mission projects, these units can establish their reputation among potential clients for conducting various activities such as research, analytics, and more. Eventually they can start providing services for commercial projects commissioned by companies or government bodies at the regional and city levels.

<sup>15</sup> Anistratenko, O. B., Gaeta Sepulveda, M. A., Maljova, U. I. & Sidlina, L. Z. Catalog of student projects developed by project participants for the development of intellectual volunteering. Retrieved from: <https://int-vol.ru/#rec448505169>. (accessed: 11.09.2023).

Есть интересный опыт в УрФУ, в котором в 2022 году был объявлен конкурс грантов для сотрудников университета за счет внутреннего бюджета вуза на цели помощи НКО в разработке проектов, претендующих на финансирование в рамках грантовых конкурсов Фонда президентских грантов и Президентского конкурса культурных инициатив<sup>16</sup>. Предполагается, что в случае победы проектных заявок на конкурсе университет сможет выступить в качестве партнера НКО при их реализации.

Одновременно партнерство с университетом может быть интересно для НКО, в том числе как одно из направлений самореализации своих сотрудников. Одна из траекторий профессионального развития руководителей и специалистов некоммерческих организаций — работать со студентами в качестве

The Ural Federal University (UrFU) has an interesting example to share. In 2022, it launched a grant competition for university employees. The contests was funded with the university's own funds, and its aim was to assist NGOs in developing projects eligible for funding through grant competitions offered by the Presidential Grants Fund and the Presidential Cultural Initiatives Contest.<sup>16</sup> The university can act as a partner with NGOs in implementing the winning projects.

The NGOs can also be interested in partnering with a university, including its role as a source of professional development for their employees. For instance, NGO leaders and specialists may choose to work

## **Партнерство с университетом может быть интересно для НКО, в том числе как одно из направлений самореализации своих сотрудников — работать со студентами в качестве преподавателя или научного сотрудника в университете.**

**The NGOs can also be interested in partnering with a university, including its role as a source of professional development for their employees — to work with students in the capacity of lecturers or research associates at a university.**

преподавателя или научного сотрудника в университете, например на условиях совместительства.

Ну и еще, на мой взгляд, важно сказать, что университеты — это авторитетный партнер для валидации, подтверждения достоверности результатов деятельности некоммерческих организаций и тех технологий, которые они используют. Потому что одно дело, если организация просто ссылается на свой опыт, и совсем другое — если действенность используемой ею методики работы подтверждена результатами исследований. Университеты могут доказательно подтвердить, что те или иные социальные эффекты — это не роль случая, а результат применения технологий, осуществляемых НКО. Поэтому и в этом направлении партнерство с университетами представляется важным и перспективным.

### **Какие вузы являются лидерами по работе с «третьей миссией» в России? Какие проекты, разработки они предлагают?**

Например, Ярославский госуниверситет развивает тесное партнерство с региональным ресурсным центром поддержки НКО,

with students in the capacity of lecturers or research associates at a university, often on a part-time basis.

Lastly, it is essential to emphasize that universities hold a reputable position in validating and affirming the credibility of the NGO performance and the methodologies they employ. When an organization can substantiate its social impacts with research findings, it adds a layer of authenticity to its work. Universities are well-suited to provide such validation, making partnerships with universities an important and promising avenue in this regard.

### **What universities can be called the leaders in developing the third mission in Russia? What kind of projects and new developments do they offer?**

Yaroslavl State University, for instance, is expanding its close partnership with the regional

<sup>16</sup> УрФУ. (2022). Положение о конкурсе 2022 года «Проведение научных исследований в рамках реализации третьей миссии». Режим доступа: <https://clck.ru/35eNAz>. (дата доступа: 11.09.2023).

<sup>16</sup> UrFU. (2022). Regulations for the "2022 Third Mission Research Challenge" competition. Retrieved from: <https://clck.ru/35eNAz>. (accessed: 11.09.2023).

которым руководит Елена Исаева. При этом ЯрГУ в рамках программы «Приоритет 2030» обеспечивает продвижение «третьей миссии» среди вузов макрорегиона Верхней Волги.

Еще один очень интересный пример осуществления задач «третьей миссии», о котором я люблю рассказывать, показывает Санкт-Петербургский госуниверситет, реализует формат «клинической практики» студентов. Что имеется в виду?

Многие знакомы с опытом деятельности юридических клиник в университетах, когда студенты оказывают бесплатную юридическую помощь тем, кто в ней нуждается. Старшекурсники получают необходимую практику, помогая решать те или иные правовые вопросы для граждан, одновременно наращивая свои навыки работы с нормативной базой.

В настоящее время формат юридических клиник уже распространен более чем в ста российских вузах<sup>17</sup>.

Так вот, в Санкт-Петербургском госуниверситете, кроме юридической клиники, есть еще 15 других клиник, работающих в сфере социального обслуживания, психологической помощи, конфликтологии, экологии и др.<sup>18</sup>

Считаю, что это очень перспективный формат реализации «третьей миссии» университета, когда, обучаясь, студенты вместе с сотрудниками университета помогают решать актуальные и важные социально-экономические задачи<sup>19</sup>.

### **Какими могут быть импакт-инвестиции в проекты «третьей миссии»?**

Первый пилотный проект, который был реализован в формате импакт-инвестиций при прямой государственной поддержке, назывался «Повышение образовательных результатов учащихся Республики Саха (Якутия)»<sup>20</sup>. Организатором проекта выступил ВЭБ.РФ, а исполнителем — НИУ ВШЭ.

Повышение образовательных результатов обеспечивалось путем осуществления дополнительной подготовки учащихся, выстраивания индивидуальных образовательных траекторий, повышения квалификации учителей и управленческих команд школ, развития профессиональных сообществ, вовлечения

resource center for NGO support, which is headed by Elena Isaeva. At the same time, YarGU promotes the third mission development among the universities in the Upper Volga macro-region as part of the “Priority 2030” program.

Another notable example of the third mission implementation is St. Petersburg State University, which has implemented a “clinical practice” format for its students. What does it mean, exactly?

Many are familiar with legal clinics run by universities, where students provide free legal advice to those in need. This helps upper-year students gain the necessary practical experience and get a better knowledge of the regulatory documents, while addressing various legal issues faced by the public.

The format of legal clinics has been picked up by more than one hundred universities in Russia.<sup>17</sup>

However, it is not just the legal clinic alone. St. Petersburg State University has 15 other clinics providing social services, psychological advice, conflict management, environment consultations, etc.<sup>18</sup>

I believe this format has a great future for the realization of the third mission of the university, wherein students and staff together solve urgent and important socio-economic problems while staying immersed into the process of education.<sup>19</sup>

### **What are the possible formats of impact investing in third mission projects?**

The first pilot project, implemented in the impact investment format with direct government support, was called “Improving the Educational Performance results of School Students in the Republic of Sakha (Yakutia)”<sup>20</sup>. The project was organized by VEB.RF and implemented by NRU HSE.

The progress in educational performance was ensured through additional training of students, building individual educational trajectories, professional development of teachers and school management teams, development of professional communities, involvement of parents in the formation of various school

<sup>17</sup> Юридические клиники. (2023). Центр развития юридических клиник. Режим доступа: <https://www.codolc.com/>. (дата доступа: 11.09.2023).

<sup>18</sup> Санкт-Петербургский государственный университет. (2023). Практика по модели клиники в СПбГУ. Режим доступа: <https://spbu.ru/studentam/praktika-po-modeli-kliniki-v-spbgu>. (дата доступа: 11.09.2023).

<sup>19</sup> Лаврикова, М. Ю. & Русакова, М. М. Современный рынок труда и образование: клинический подход как ответ на потребность изменений в обучении. Режим доступа: [https://spbu.ru/sites/default/files/kliniki\\_spbgu.pdf](https://spbu.ru/sites/default/files/kliniki_spbgu.pdf). (дата доступа: 11.09.2023).

<sup>20</sup> НИУ ВШЭ. (2022). Проект социального воздействия «Улучшение качества обучения в школах Хангаласского улуса» Республики Саха (Якутия). Режим доступа: <https://ioe.hse.ru/sakha/results/>. (дата доступа: 11.09.2023).

<sup>17</sup> Legal Clinics. (2023). Center for the Advancement of Legal Clinics. Retrieved from: <https://www.codolc.com/>. (accessed: 11.09.2023).

<sup>18</sup> Saint Petersburg State University. (2023). Clinical practice at St. Petersburg State University. Retrieved from: <https://spbu.ru/studentam/praktika-po-modeli-kliniki-v-spbgu>. (accessed: 11.09.2023).

<sup>19</sup> Lavrikova, M. Yu. & Rusakova, M. M. The contemporary labor market and education: a clinical approach as a response to the need for change in training. Retrieved from: [https://spbu.ru/sites/default/files/kliniki\\_spbgu.pdf](https://spbu.ru/sites/default/files/kliniki_spbgu.pdf). (accessed: 11.09.2023).

<sup>20</sup> National Research University Higher School Of Economics. (2022). Social Impact Project “Improving the Quality of Education in Schools of Khangalassky ulus”, Republic of Sakha (Yakutia). Retrieved from: <https://ioe.hse.ru/sakha/results/>. (accessed: 11.09.2023).

родителей в формирование различных школьных проектов и проектирование образовательной траектории детей<sup>21</sup>.

Этот проект — пример того, когда университет, обладая высоким уровнем компетенций в организационном развитии общего образования, стал исполнителем импакт-проекта. Я предполагаю, что по другим направлениям, скажем, в сфере занятости, сопровождаемого проживания, здравоохранения, университеты тоже могли бы помочь достичь значимых результатов<sup>22</sup>.

### *Как расширить участие вузов в реализации проектов импакт-инвестиций и привлечь новых партнеров для реализации «третьей миссии»?*

Если это действительно сильный университет, то он должен иметь возможность обеспечивать содействие внедрению того, что называется state-of-the-art, то есть знаний и технологий, которые находятся на переднем крае современных в мире исследований и разработок.

И здесь роль университета может быть очень важной как в качестве потенциально исполнителя проектов социального воздействия, так и в качестве эксперта со стороны заказчика, который может определить правильный подход к решению задачи, обеспечив предварительную экспертизу того решения, которое предлагается исполнителем проекта социального воздействия.

### *Вы сказали в самом начале интервью, что университет — это нефинансовый институт развития. Почему?*

Потенциал участия вузов в формировании и реализации проектов социально-экономического развития опирается на их компетенции в проведении исследований и разработок высокого уровня, в подготовке кадров.

Реализация этого потенциала позволяет им выступать в качестве по-настоящему значимого драйвера развития экономики городов и регионов. И понятие «третьей миссии» — хорошая метафора для описания этой сверхзадачи.



**Юлия Вяткина**  
Редактор журнала  
«Позитивные изменения»

**Yulia Vyatkina**  
Editor,  
Positive Changes Journal

projects and designing the children's educational trajectories.<sup>21</sup>

This project is an example of what happens when a university that is highly competent in organizational development of general education gets involved in a social impact project. I suppose that universities could also bring substantial improvement in other areas, such as employment, accompanied living, and health care.<sup>22</sup>

### *How do we expand the participation of universities in impact investment projects and attract new partners to implement the third mission?*

A truly strong university should be able to facilitate state-of-the-art knowledge and technology, the latest advances in global research and development today.

This is where the university can play a very important role, both as a potential implementing partner of social impact projects and as an expert acting on the customer's side who can identify the right approach to solving a problem by providing preliminary examination of the solution proposed by the implementing partner of the social impact project.

### *You said at the start of the interview that the university is a non-financial development institution. Why?*

The potential of higher education institutions participating in the formation and implementation of socio-economic development projects is based on their competencies in conducting high-level research and development, and in personnel training.

Putting this potential to use can turn them into a truly significant driver of economic development of cities and regions. The concept of the third mission is a good metaphor to describe this overarching objective.

21 ВЭБ.РФ. (2022). Проект в сфере образования, реализуемый в Республике Саха (Якутия). Режим доступа: <https://вэб.рф/agent-pravitelstva/psw/socialnye-proekty/project-01/>. (дата доступа: 11.09.2023).

22 ВЭБ.РФ. (2022). Проекты. Режим доступа: <https://вэб.рф/agent-pravitelstva/psw/socialnye-proekty/>. (дата доступа: 11.09.2023).

21 VEB.RF (2022). An Education Project Implemented in the Republic of Sakha (Yakutia). Retrieved from: <https://вэб.рф/agent-pravitelstva/psw/socialnye-proekty/project-01/>. (accessed: 11.09.2023).

22 VEB.RF. (2022). Projects. Retrieved from: <https://вэб.рф/agent-pravitelstva/psw/socialnye-proekty/>. (accessed: 11.09.2023).





## «Обучение служением». Мировой тренд приходит в Россию

DOI 10.55140/2782-5817-2023-3-3-15-25

### Service Learning: Global Trend Comes to Russia

С 1 сентября 2023 года в 100 российских вузах появился новый образовательный модуль «Обучение служением». Его концепцию разрабатывали эксперты Минобрнауки, Ассоциации волонтерских центров и Высшей школы экономики. Тренд построения организаций высшей школы как социально ориентированных структур, где студенты имеют возможность активно участвовать в процессах общественного развития, набирает все большую силу во всем мире. В этой статье мы рассказываем об истоках этой инициативы, создающей взаимовыгодные условия для развития и высшей школы, и некоммерческого сектора, о том, как и кем эта методика внедряется в России сейчас. А также — с помощью ключевых экспертов в этой области — немного заглядываем в будущее.

Starting September 1, 2023, a new educational module known as “Service Learning” has been introduced across 100 Russian universities. The concept is a brainchild of the collaboration between the experts from the Ministry of Education and Science, the Association of Volunteer Centers, and the Higher School of Economics. The trend of reshaping higher education institutions into socially-conscious entities, enabling students to actively contribute to societal progress, is rapidly gaining momentum worldwide. In this feature, we delve into the origins of this initiative that plays its role in nurturing both higher education and the non-profit sector. We also explore the ongoing implementation of this methodology in Russia, along with valuable insights from key experts in the field, providing a glimpse into what lies ahead.



**Татьяна Печегина**  
Журналист

**Tatiana Pechegina**  
Journalist



**Алина Яшина**  
Заместитель  
председателя Совета  
Ассоциации волонтерских  
центров

**Alina Yashina**  
Deputy Chair of the  
Association of Volunteer  
Centers Council

## АКАДЕМИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ + ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ = ОБЩЕСТВЕННОЕ БЛАГО

Расширение участия вузов в жизни общества, в развитии и решении актуальных социальных, экономических и иных проблем — то, что называется сейчас «третьей миссией» университета — во всем мире последние 20-30 лет воспринимается как само собой разумеющееся. В практике отдельных государств существуют специальные программы поддержки развития «третьей миссии», а на международном уровне ее реализация стала частью глобальных рейтингов вузов.

Ключевым вопросом для вовлечения университетов в социальную инновационную деятельность в рамках реализации своей «третьей миссии» является согласование основных учебных и исследовательских задач университетов и желаемых результатов социальных инноваций, которые могут представлять собой новую социальную услугу или деятельность. Роль университетов в обществе заключается в первую очередь в обеспечении более высокого уровня образования студентов и работников. Не являясь основной, «третья миссия», в рамках которой происходит развитие системы социальных инноваций, вступает в определенную конкуренцию с двумя остальными. Кроме того, в отличие от них, важную роль в развитии университетами «третьей миссии» в целом и социальных инноваций в частности имеет связь и сотрудничество с другими, в первую очередь — неакадемическими организациями<sup>1</sup>.

В обучении людей вопросам устойчивого развития наиболее эффективными показали себя практические педагогические методики, такие как проектное обучение. Все опросы студентов говорят о том, что они ориентированы на практическую составляющую, а сотрудничество университета и НКО, когда студенты вовлекаются в реально действующие, а не придуманные в методичках социально значимые проекты и работают с жизненными ситуациями, дает особый эффект и остается в памяти студента на долгие годы. Но для этого необходима трансформация вуза, причем, в первую очередь, изнутри — чтобы взаимодействие с внешними партнерами и желание менять общество и решать социальные проблемы были «защиты» в идеологию и культуру университета. Причем «перепрошивка» важна в представлениях преподавателей о процессе обучения.

## КОНСТРУИРОВАТЬ БУДУЩЕЕ ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

Одной из важнейших частей «третьей миссии», посвященной направлению, связанному с взаимодействием с некоммерческими организациями и с созданием треков социальных инициатив,

<sup>1</sup> Гладких, Н. Ю. (2020). Отчет о научно-исследовательской работе «Практики участия университетов в развитии социальных инноваций: международный опыт». Режим доступа: [https://drive.google.com/file/d/1n9Im6fuNdfjZ2oSZY9AKvB-kZ0VR\\_f4k/view](https://drive.google.com/file/d/1n9Im6fuNdfjZ2oSZY9AKvB-kZ0VR_f4k/view). (дата доступа: 18.08.2023).

## ACADEMIC KNOWLEDGE + PRACTICAL SKILLS = PUBLIC GOOD

Over the past two to three decades, the transition of higher education institutions into multi-dimensional entities, embracing the third mission of societal development and resolution of pertinent socio-economic challenges, has become a global norm. Within this framework, specific programs have been tailored to support the realization of this third mission, often integrated into global university rankings on an international scale.

A central challenge in engaging universities within the realm of socially innovative endeavors, encompassing their third mission, is the harmonization of core educational and research objectives with the desired outcomes of social innovation. These outcomes could span new social services or initiatives. The foundational role of universities within society remains anchored in delivering a higher standard of education to students and faculty. While the third mission, which propels the development of a social innovation ecosystem, plays a secondary role, it somewhat competes alongside the primary missions. Distinctively, this mission, as well as social innovation development by universities in general, relies on collaboration, first and foremost with non-academic entities.<sup>1</sup>

Pragmatic pedagogical methods, exemplified by project-based learning, have proven the most effective in educating individuals about sustainable development. Student feedback consistently emphasizes their inclination towards practical applications. Collaborative endeavors involving universities and non-profit organizations (NGOs) play a pivotal role, with students actively participating in tangible and socially significant projects that remain etched in their memory for years. Achieving this transformation necessitates changes within universities, primarily through an internal metamorphosis where the university's ideology and culture inherently embrace external partnerships and an aspiration to drive societal change and address social challenges. This paradigm shift is particularly significant in reshaping educators' perspectives on the learning process.

## SHAPING THE FUTURE HERE AND NOW

A fundamental component of the third mission, focusing on engagement with non-profit organizations and the creation of pathways for social initiatives, is service learning. This approach merges academic study with the cultivation of community-focused skills, entwining learning with

<sup>1</sup> Gladkikh, N. Yu. (2020). Report on the research work "Practices of university participation in the development of social innovation: international experience." Retrieved from: [https://drive.google.com/file/d/1n9Im6fuNdfjZ2oSZY9AKvB-kZ0VR\\_f4k/view](https://drive.google.com/file/d/1n9Im6fuNdfjZ2oSZY9AKvB-kZ0VR_f4k/view). (accessed: 18.08.2023).

является «обучение служением» или *service learning*. Это методика, сочетающая изучение академических дисциплин с формированием навыков общественно-полезной работы, которая обеспечивает интеграцию обучения и социальной практики и дает студентам возможность развивать *soft skills* — надпрофессиональные компетенции, так необходимые в нынешних реалиях.

Исходными положениями для *service learning* стали идеи социального конструктивизма Жана Пиаже (Швейцария), Джона Дьюи (США) и Льва Выготского (СССР), создавших концепции социализации, лежащие в основе современного образования. Ключевая мысль — будущее надо не прогнозировать, а конструировать здесь и сейчас, помещая в центр конструкта ценности и интересы личности, мобилизуя ее волю и ответственность<sup>2</sup>.

Во многих странах эта практика является уже привычной, поощряется на государственном уровне. Например, в Великобритании, Нигерии, Аргентине, Португалии, Бразилии, Венесуэле, Чили и Испании в рамках образовательного процесса проводят курсы гражданского и социального служения, организуют добровольную работу студентов и школьников в общественных центрах и т. д. В образовательную программу MIT (Массачусетского технологического университета) встроен трек, в котором на протяжении всего обучения студент участвует в социальных инициативах, внедренных в образовательные программы и курсы.

«Обучение служением» — образовательная технология, педагогическая практика, соединившая в себе процессы обучения и служение обществу в рамках конкретных проектов, где студенты совместно с представителями некоммерческого сектора работают над реальными кейсами с целью улучшения окружающей среды — в глобальном понимании этого определения. Говоря проще, это практика реализации образовательных проектов с социальной пользой<sup>3</sup>. Она способствует развитию у учащегося интереса к поиску своей личностной уникальности, играет огромную роль в формировании структуры ценностей конкретного индивидуума. То есть напрямую влияет на развитие личности и на всю дальнейшую жизнь человека.

## ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КУРС НА «ОБУЧЕНИЕ СЛУЖЕНИЕМ»

Фокус государственного внимания в России в настоящее время также смещается в сторону практико-ориентированного обучения мировоззренческого характера, где полученные

практические приложения. Это способствует развитию мягких навыков у студентов, то есть компетенций, которые выходят за пределы профессионального мастерства и являются crucial в современном ландшафте.

Концепция *service learning* черпает вдохновение из теорий социального конструктивизма Жана Пиаже (Швейцария), Джона Дьюи (США) и Льва Выготского (СССР), разработавших концепцию социализации, лежащую в основе современной образовательной системы. Этот подход поддерживает идею активно формировать будущее в настоящем, придавая индивидуальные ценности и интересы в сердце конструкции, мобилизуя индивидуальную волю и ответственность<sup>2</sup>.

Глобально, *service learning* эволюционировало в обычную практику, получив официальное одобрение на уровне правительства. Заметными примерами являются Великобритания, Нигерия, Аргентина, Португалия, Бразилия, Венесуэла, Чили и Испания, где гражданские и социальные курсы процветают в рамках образовательной системы, а соответствующие учреждения организуют волонтерские мероприятия в школах и университетах, в общественных центрах и т. д. Массачусетский институт технологий (MIT) включает соответствующий трек в свою учебную программу, позволяя студентам постоянно участвовать в социальных инициативах, интегрированных в образовательные программы и курсы.

*Service learning* представляет собой образовательную технологию и педагогическую практику, которая объединяет области обучения и служения обществу через конкретные проекты. В таких совместных усилиях студенты работают вместе с представителями из некоммерческого сектора, чтобы решить реальные проблемы, направленные на улучшение окружающей среды — в более широком смысле. Проще говоря, это означает практическое внедрение образовательных инициатив, которые содержат социальную пользу<sup>3</sup>. Этот подход стимулирует интерес студента к открытию своей индивидуальности и играет ключевую роль в формировании их ценностной системы. В конечном итоге, он оказывает прямое влияние на личностное развитие и траекторию жизни отдельного человека.

## THE STATE EMBRACES THE PATH OF SERVICE LEARNING

Currently, the focus of state attention in Russia is shifting towards a practical and worldview-oriented approach to education. This approach facilitates the application of academic knowledge within real social contexts to address

<sup>2</sup> Решетников, О. В. (2016). Конструирование и проектирование социальной реальности: от замысла к воплощению. *Местное право*, (3), 79-90.

<sup>3</sup> Гаеде Сепулведа, М. А. (2022). Обучение служением через проектно-прикладную деятельность. *Методические рекомендации для университетов*. Режим доступа: [http://cpo.samgtu.ru/sites/cpo.samgtu.ru/files/obuchenie\\_sluzheniem\\_vshe.pdf](http://cpo.samgtu.ru/sites/cpo.samgtu.ru/files/obuchenie_sluzheniem_vshe.pdf). (дата доступа: 18.08.2023).

<sup>2</sup> Reshetnikov, O. V. (2016). *Constructing and designing social reality: from concept to realization*. *Local Law*, (3), 79-90.

<sup>3</sup> Gaete Sepulveda, M. A. (2022). *Service learning through project and application activities. Methodological guidelines for universities*. Retrieved from: [http://cpo.samgtu.ru/sites/cpo.samgtu.ru/files/obuchenie\\_sluzheniem\\_vshe.pdf](http://cpo.samgtu.ru/sites/cpo.samgtu.ru/files/obuchenie_sluzheniem_vshe.pdf). (accessed: 18.08.2023).

академические знания могут применяться в реальных социальных условиях для решения актуальных для общества задач. При этом ключевым моментом является взаимодействие с НКО для решения реальных проблем людей и общества в целом.

С 1 сентября 2023 года запущена системная работа с вузами и социальной сферой. В конце прошлого года было опубликовано соответствующее поручение Президента РФ<sup>4</sup>. Разработкой и включением в образовательные программы высшего образования курса (модуля) «Обучение служением» занимались Минобрнауки России совместно с Минтрудом России, Росмолодежь и Ассоциацией волонтерских центров (АВЦ).

«Наша задача — предложить форматы внедрения, которые бы гармонично вписались в образовательные программы, — комментировала эту инициативу заместитель Министра науки и высшего образования Российской Федерации Ольга Петрова. — Есть университеты, в которых данный модуль уже интегрирован. Запрос на служение четко выражен у большого числа студентов, это мы видим по участию в движении #МыВместе, в работе Добро.Центров, в деятельности патриотических клубов #ЯГоржусь, в волонтерских мероприятиях»<sup>5</sup>.

Председатель комитета Государственной Думы по молодежной политике, председатель Совета Ассоциации волонтерских центров, член Общественной палаты РФ Артем Метелев поясняет, почему поручение разработать и включить в образовательные программы высшего образования курс «Обучение служением» было дано АВЦ. С 2014 года организация совместно с партнерами развивает инфраструктуру поддержки добровольческого движения, формирует, лоббирует и воплощает профильные законодательные инициативы. Кроме того, она разрабатывает методические рекомендации и стандарты волонтерской деятельности по различным направлениям. Так, в 2020 году АВЦ издала методическое пособие «Обучение служением», где были раскрыты смыслы, цели, принципы, содержание, средства, формы и методы этой образовательной методики формирования социальной ответственности, разработаны шаги по ее внедрению в образовательные и общественные организации. Это пособие, в итоге, и было рекомендовано Минпросвещения России и Министерством науки и высшего образования Российской Федерации для внедрения в образовательные организации.

society's pertinent challenges. A crucial element of this process involves close collaboration with nonprofits to address genuine issues affecting people and society at large.

As of September 1, 2023, systematic efforts have been launched to foster collaboration between universities and the social sector. Towards the end of the previous year, the President of the Russian Federation issued the relevant directive.<sup>4</sup> The endeavor of incorporating the “Service Learning” module into higher education curricula materialized through a collaborative effort between the Ministry of Education and Science of Russia, the Ministry of Labor of Russia, Rosmolodezh, and the Association of Volunteer Centers (AVC).

Explaining this initiative, Olga Petrova, Deputy Minister of Science and Higher Education of the Russian Federation, commented, “Our goal is to propose implementation formats that seamlessly integrate with educational programs. Various universities have already integrated this module, with a considerable number of students displaying a distinct interest in service, evidenced by their participation in initiatives like #WeAreTogether, Dobro.Centers, and patriotic clubs such as #IAmProud, along with active involvement in volunteer activities.”<sup>5</sup>

Artem Meteleev, Chairman of the State Duma Committee on Youth Policy and Chair of the Association of Volunteer Centers, elucidates why it was AVC that was tasked with developing and integrating the “Service Learning” course into higher education programs. Since 2014, the organization has been collaboratively advancing the infrastructure supporting the volunteer movement, while proposing, lobbying and implementing specialized legislative initiatives. Additionally, they have crafted methodological guidelines and standards for volunteer activities across various domains. In 2020, AVC published the “Service Learning” methodological manual, offering insights into the essence, objectives, principles, content, methods, and forms of this educational methodology that cultivates social responsibility. It also outlines steps for its implementation within educational and community organizations. Ultimately, this guide was endorsed by the Ministry of Education of Russia and the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation for integration into educational institutions.

4 Президент России. (2022). Перечень поручений по итогам заседания Госсовета. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/70421>. (дата доступа: 18.08.2023).

5 Минобрнауки России. (2022). Более 180 представителей вузов завершили программу повышения квалификации для внедрения курса «Обучение служением». Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/obrazovanie/70234/>. (дата доступа: 18.08.2023).

4 President of Russia. (2022). List of instructions following the results of the State Council meeting. Retrieved from: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/70421>. (accessed: 18.08.2023).

5 Ministry of Education and Science of Russia. (2022). Over 180 university representatives have completed a professional development program to implement the Service Learning course. Retrieved from: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/obrazovanie/70234/> (accessed: 18.08.2023).

## ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ КУРСА

Предпосылки выделения «обучения служением» в отдельное направление работы университетов — это, в первую очередь, сформировавшиеся зарубежные практики, считает директор Центра развития третьей миссии ЯрГУ *Елена Исаева*. Во-вторых, сейчас в нашей стране на государственном уровне уделяется большое внимание некоммерческому сектору. «Поэтому не использовать гуманитарную составляющую некоммерческого сектора в образовательном процессе, не вовлекать представителей НКО в процесс высшего образования, когда мы делаем ставку на воспитание настоящего гражданина, — на мой взгляд, неправильно», — говорит Исаева.

Третий важный момент, по ее словам, это активность лоббистов данной технологии, которые ее презентовали и обосновывали актуальность, — Благотворительный фонд Владимира Потанина, Высшая школа экономики, Ассоциация волонтерских центров, представители ресурсных центров НКО в России. «На мой взгляд, настало время, когда важность этой технологии стала очевидна и для профильного министерства. Все должно быть вовремя, — говорит эксперт, — некоммерческий сектор должен был развиваться до нужного уровня, а государство быть готово поддерживать это направление».

Проректор НИУ ВШЭ *Дмитрий Земцов* считает, что практики «обучения служением» существуют в России достаточно давно, однако не были объединены в общую концепцию — примерами могут быть юридические клиники, волонтерство студентов-медиков и др. Последние несколько лет эксперты все чаще говорят о неприменимости метафоры «башни из слоновой кости» или «фабрики кадров» к современным университетам. Теперь от университетов ожидается не только решение образовательных и научных задач, но и активное и ответственное участие в жизни общества. В таком контексте «обучение служением» позволяет студентам не только применить полученные знания на практике, но и использовать свои профессиональные компетенции на благо общества.

«В международном исследовательском сообществе сформирован консенсус, что «обучение служением» — это эффективная технология как для подготовки профессионала, так и для формирования у студента гражданской ответственности, равнодушия к судьбе общества и страны. Таким образом, сегодня университетам недостаточно давать только качественное образование молодым людям. Высшие школы должны комплексно подходить к задаче формирования личности с системой ценностей, этических и моральных принципов молодых профессионалов», — говорит Дмитрий Земцов.

Сегодня есть проблема в структуре высшего образования, которая подтверждена исследованиями: три четверти студентов говорят, что в обучении в вузе много теории, а практики, к сожалению, не хватает, обращает внимание Артем Метелев.

## THE PRECURSORS TO CREATING THE COURSE

The decision to spotlight service learning as a distinct facet of university endeavors stems, firstly, from established foreign practices, according to *Elena Isaeva*, Director of the Center for the Development of the Third Mission at Yaroslavl State University. Secondly, contemporary Russia emphasizes the non-profit sector at the state level. “Hence, omitting the humanitarian component of the non-profit sector from the educational process and excluding representatives of NGOs from higher education — especially when fostering genuine citizenship — is, in my view, misguided,” Isaeva asserts.

A third pivotal factor, as she emphasizes, is the activism of advocates for this technology, who have presented and substantiated its relevance. Notable entities such as Vladimir Potanin Foundation, the Higher School of Economics, the Association of Volunteer Centers, and representatives from resource centers of NGOs in Russia have played a significant role. “In my view, the time has come when the significance of this technology has become evident to the relevant ministry. Timing is crucial,” the expert notes. “It relies on the development of the non-profit sector to an appropriate level and the state’s preparedness to support this direction.”

*Dmitry Zemtsov*, Vice-Rector of the National Research University Higher School of Economics, believes that service learning practices have existed in Russia for a considerable period of time. However, never before have they been collectively consolidated into a coherent concept. Examples include legal clinics, medical student volunteering, and more. In recent years, experts have increasingly debated the applicability of metaphors like “ivory tower” or “human resources factory” to contemporary universities. Today’s universities are expected not only to address educational and scientific challenges, but also to participate actively and responsibly in social life. In this context, service learning empowers students to translate the acquired knowledge into action, utilizing their professional competencies for societal welfare.

“A consensus has emerged in the global research community that service learning is an effective technology both for nurturing professionals and cultivating civic responsibility and societal concern within students. Thus, today it is not enough for universities to only provide quality education to young people. The modern higher education landscape demands a comprehensive approach that shapes individual identities with a well-defined value system, ethical compass, and moral principles of young professionals,” emphasizes Dmitry Zemtsov.

Presently, higher education is plagued with a structural discrepancy that can be seen from research: a substantial three-quarters of students voice the scarcity of practical application amidst an abundance of theoretical learning in universities, observes Artem Meteleev.

“The economy’s momentum outpaces the educational sector’s stride. The methodology of service learning, on the one hand, bridges the gap

«Экономика развивается быстрее чем сфера образования. Методика «обучения служением» помогает в том, чтобы, с одной стороны, сблизить реальную жизнь и учебную, а с другой — направить энергию и творчество студентов на решение социальных задач. Особенность этой практики в том, что она не просто объясняет, как помогать людям, а способствует развитию профессиональных компетенций студента с фокусировкой на решение конкретных социальных задач — ведь именно с ними он идет жить дальше и становится востребованным профессионалом и гражданином», — говорит эксперт.

## МЕТОДОЛОГИЯ ОБУЧЕНИЯ

АВЦ с 2018 года работает с вузами по программам развития добровольчества в системе образования, в которые включены основные компоненты *service learning*. Согласно пособию «Обучение служением», изданному АВЦ в 2020 году, методология такого обучения предполагает<sup>6</sup>:

- 1) активную роль каждого участника в формировании, реализации и оценивании социальной инициативы;
- 2) связь реальной жизни с открытой и гибкой системой обучения;
- 3) изменение позиции педагога, выступающего в роли наставника, и критика;
- 4) создание образовательной среды, обеспечивающей доступ к информационным технологиям.

Максимальной эффективностью эта технология обладает благодаря тому, что она может быть встроена:

- в гибком формате на разных этапах обучения с 1 курса: от отдельной дисциплины, посвященной разработке и реализации общественного проекта, до реализации дипломного проекта с конкретным социальным партнером;
- в формате стажировок, практик и факультативных дисциплин, позволяющих в течение обучения погрузиться в решение социально значимых задач.

Также в 2022 году АВЦ опубликовала рабочую тетрадь по внедрению методики в вузах, содержащую материалы об интеграции «обучения служением» в образовательный процесс, а также интеграции практики в программу Добро.Центров, которые в данной модели будут играть ключевую роль, объединяя университеты и местное сообщество. На платформе Добро.Университет вышел образовательный курс «Обучение служением», который уже прошли почти 2000 человек. В 2023 году в рамках Международной премии #МЫВМЕСТЕ появилась номинация «Обучение служением» и спецноминация «Наставничество года».

Российская система образования позволяет интегрировать практики «обучения служением» в образовательный процесс различными способами, уверен проректор НИУ ВШЭ Дмитрий

between reality and academia, interlinking the two realms, and, on the other hand, harnesses students' vigor and creativity, channeling them towards addressing social dilemmas. What is notable about this practice is that it transcends mere instruction in assisting people; it cultivates students' professional competencies with a focus on tackling specific societal challenges — the very issues that will define their journey forward, cementing their role as sought-after professionals and engaged citizens,” asserts the expert.

## GUIDING PRINCIPLES OF TRAINING

Since 2018, AVC has been collaborating with universities on programs fostering volunteerism within the educational framework, thereby incorporating the pivotal tenets of service learning. In accordance with the Service Learning guidebook, published by AVC in 2020, the pedagogical approach to this form of training entails:<sup>6</sup>

- 1) Active involvement of every participant in the conceptualization, execution, and assessment of social initiatives;
- 2) Forging links between actual life experiences and an adaptable, open learning framework;
- 3) Transforming the educator's role into that of a mentor and critic, fostering a dynamic perspective;
- 4) Establishing an educational environment that facilitates access to information technology.

This approach attains maximum efficacy through integration:

- in a flexible format into various phases of education, starting from the freshman year. Its implementation ranges from individual disciplines dedicated to devising and executing community projects, all the way to realizing graduation projects in tandem with specific social partners;
- in the format of internships, practical courses, and elective subjects, enabling students to immerse themselves in resolving issues of social significance throughout their academic journey.

In 2022, AVC also introduced a practical manual aimed at embedding the methodology within universities. This resource provides insights into integrating service learning into the educational process and integrating the practice into the Dobro. Centers program, an instrumental player in this model, uniting universities and the local community. Moreover, the “Service Learning” educational course was unveiled on the Dobro.University platform, drawing participation from nearly 2,000 people. In 2023, the prestigious #WEARETOGETHER International Awards introduced a dedicated Service Learning category along with a special accolade recognizing Mentoring of the Year.

Dmitry Zemtsov, Vice-Rector of the National Research University Higher School of Economics,

<sup>6</sup> Решетников, О. В. & Тетерский, С. В. (2020). *Обучение служением: Методическое пособие*. Режим доступа: [https://minobrnauki.gov.ru/files/Metodicheskoe\\_posobie\\_Obuchenie\\_sluzheniem.pdf](https://minobrnauki.gov.ru/files/Metodicheskoe_posobie_Obuchenie_sluzheniem.pdf). (дата доступа: 18.08.2023).

<sup>6</sup> Reshetnikov, O. V. & Tetersky, S. V. (2020). *Service Learning: A methodological guidebook*. Retrieved from: [https://minobrnauki.gov.ru/files/Metodicheskoe\\_posobie\\_Obuchenie\\_sluzheniem.pdf](https://minobrnauki.gov.ru/files/Metodicheskoe_posobie_Obuchenie_sluzheniem.pdf). (accessed: 18.08.2023).

Земцов. Университеты могут встраивать в учебные планы реализацию студентом социального проекта или прохождение модуля по выбору, который будет направлен на решение общественной проблемы и будет содержать необходимые для ее решения образовательные предметы.

Помимо этого, возможно формирование верифицированного университетом приложения к диплому или резюме, содержащего реализованные студентом во время обучения социально значимые проекты. Еще одним вариантом является партнерство университета с социально ориентированными организациями для вовлечения студентов в проекты и инициативы. «К примеру, в НИУ ВШЭ студенты имеют возможность принять участие в экспедиции программы «Открываем Россию заново» и отправиться в один из регионов страны для решения его задач, написать курсовую и выпускную работу по социальной проблематике, а также получить приложение к диплому «Кириллица» с указанием социально значимых проектов, в которых участвовал студент», — говорит Земцов.

## УЧАСТИЕ В ЖИЗНИ ОБЩЕСТВА

Как уже было отмечено выше, основным моментом «обучения служением» является взаимодействие университетов с НКО.

Артем Метелев считает, что в современном мире молодежная среда является источником многих социальных инициатив, поскольку молодое поколение стремится изменить жизнь к лучшему и готово активно участвовать в жизни общества.

В настоящее время нельзя упускать момент полноценного взаимодействия вузов с некоммерческими организациями, добавляет Елена Исаева, потому что высшая школа является последней ступенью, где возможно повлиять на формирование ценностных установок человека. Поэтому вкладывать в студента только профессиональные навыки, не заботясь о том, чтобы воспитать патриотизм, гражданственность, повлиять на мировоззренческие аспекты — нецелесообразно.

«Именно руководители НКО, как самые заряженные в нужном плане люди, способны повлиять на формирование личности гражданина на эмоциональном уровне, — говорит Исаева. — Никто не затронет струны души так, как руководитель НКО, которая сама является мамой ребенка-инвалида. Никто лучше нее не сумеет объяснить, что она пошла в этот сектор не из-за зарплаты, а потому, что по-другому она не может жить и старается придумать максимум облегчения жизни своего ребенка и таких, как он. Поэтому так важно включение в процесс обучения реальных проектов — рожденных средой, а не придуманных в методичке».

«Мы сейчас находимся на этапе формирования культуры партнерства НКО и университетов. По имеющимся данным Фонда президентских грантов, количество проектов, где партнерами НКО выступают вузы, измеряется уже в тысячах», — говорит *Артем Шадрин*, директор Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ.

asserts that the Russian education system offers versatile avenues for assimilating the practices of service learning into the educational landscape. Universities can make the execution of social projects by students an integral part of the curricular work, incorporate elective modules aimed at resolving societal predicaments, and integrate relevant educational subjects into their curricula.

Furthermore, universities can corroborate a student's engagement in socially impactful projects during their tenure through a verified diploma supplement or resume. Another compelling option involves forging alliances between universities and socially-oriented organizations, thus driving students to directly participate in projects and initiatives. "For instance, at the Higher School of Economics, students can partake in the Rediscovering Russia expedition, immersing themselves in regional challenges. They can prepare term papers and graduate theses focused on societal issues, eventually receiving a diploma supplement highlighting their contribution to socially meaningful endeavors," underscores Zemtsov.

## ENGAGEMENT IN SOCIETAL AFFAIRS

As highlighted earlier, the core essence of service learning revolves around the symbiotic relationship between universities and non-profit organizations (NGOs).

In today's world, the youth demographic stands as a wellspring of myriad social initiatives, since the younger generation has a desire to effect positive change is wholeheartedly inclined to actively partake in the dynamics of society, Artem Metelev believes.

At this moment, the pivotal juncture for meaningful collaboration between universities and non-profit entities should not be overlooked, underscores Elena Isaeva. This is because higher education institutions embody the final bastion where an individual's core values can be shaped. As such, it would be shortsighted to merely impart professional competencies to students, neglecting the cultivation of patriotism, civic responsibility, and broader philosophical perspectives.

"NGO leaders, being the most active proponents of the right cause, wield the potential to profoundly influence the development of civic character on an emotional level," affirms Isaeva. "No one can resonate with the depths of the human soul quite like an NGO leader who herself is a mother to a differently-abled child. Her motivations transcend mere remuneration; her commitment arises from an unshakeable conviction that a different path in life is inconceivable, and she dedicates herself to alleviating the challenges faced by her child and those akin to him or her. Consequently, the integration of authentic, environment-born projects into the educational process is of paramount significance, as opposed to relying on contrived academic constructs."

"We are currently at the stage of fostering a partnership culture between NGOs and universities. The data from the Presidential Grants Fund substantiates a burgeoning landscape where

Как считает эксперт, спектр сотрудничества вузов и НКО очень широк, включая:

- вовлечение НКО в разработку и реализацию образовательных программ — преподавание, стажировки, практики, а также формирование совместных структурных подразделений, по модели базовых кафедр;
- реализацию совместных волонтерских проектов с участием не только студентов, но и сотрудников вузов;
- проведение университетом аналитики, исследований, оценки социально-экономических результатов для НКО;
- партнерство в реализации программ дополнительного профессионального образования и онлайн-курсов;
- предоставление помещений;
- совместное участие в разработке документов стратегического планирования развития территорий, например на площадке «точек кипения», и многое другое.

thousands of projects feature universities collaborating with NGOs," remarks *Artem Shadrin*, Director of the Institute of Socio-Economic Design at the National Research University Higher School of Economics.

The scope of collaboration between universities and NGOs is extensive, spanning:

- The inclusion of nonprofits in the development and execution of educational programs: teaching, internships, practical experiences, and the establishment of collaborative structural units resembling foundational departments;
- The implementation of joint volunteer initiatives, involving not just students but also university staff;
- The orchestration of analytical research and the assessment of socio-economic outcomes for NGOs by universities;
- Collaboration in the execution of supplementary professional education programs and online courses;
- Allocation of dedicated spaces;
- Joint participation in formulating strategic developmental blueprints for territories, for instance, within the framework of "boiling point" initiatives, and much more.

## ЧТО НЕОБХОДИМО ДЛЯ РАБОТЫ

Модуль «Обучение служением», на взгляд Артема Метелева, будет успешным, если:

- 1) объединить теоретическое образование и практическую общественную деятельность в единый процесс;
- 2) создавать и поощрять партнерства вузов и НКО;
- 3) мотивировать студентов участием в решении реальных социальных проблем и задач;
- 4) создавать в университетах команды из преподавателей, методистов и активных студентов, включенных в реализацию методики;
- 5) мотивировать НКО в регионах активнее размещать свои заказы на платформе ДОБРО.РФ;
- 6) расширять возможности студентов в получении практико-ориентированного образования и формировать у них чувство солидарности к проблемам других людей.

«Тогда, получив информацию в аудитории, студент может выйти за стены вуза и начать помогать людям, реализовывать социальные проекты, проходить стажировку, практику, оказывая помощь. То есть одновременно являться волонтером и получать практический опыт по специальности — в этом суть работы «обучения служением», — отмечает эксперт.

Особенностью внедрения технологии в России, по мнению Елены Исаевой, является то, что далеко не все университеты имеют опыт работы с некоммерческим сектором. Кроме того, не разработана система поощрения сотрудников, являющихся членами НКО. Поэтому на первом этапе многим вузам будет нелегко — им придется найти партнерское НКО, отделить зерна от плевел и разобраться, реально ли оно работает. Для этого необходимо будет опираться на ресурсные центры и общественные палаты в регионах, заключать соглашения с теми НКО, которые будут готовы приносить свои реальные, живые проекты для вовлечения

## PREREQUISITES FOR EFFECTIVE IMPLEMENTATION

In Artem Metelev's perspective, the success of the "Service Learning" module hinges upon several factors:

- 1) The seamless amalgamation of theoretical education and hands-on societal involvement into a cohesive journey;
- 2) The cultivation and nourishment of partnerships between universities and NGOs;
- 3) The motivation of students to actively engage in resolving tangible social issues and challenges;
- 4) The formation of university-based teams comprising educators, methodologists, and proactive students, united in implementing the methodology;
- 5) The stimulation of regional NGOs to actively solicit their projects on the DOBRO.RF platform;
- 6) The expansion of students' opportunities to partake in practice-oriented education and instilling in them a sense of solidarity towards the predicaments of others.

"Thus, after receiving knowledge in the classroom, students can leave the university grounds and venture forth to extend assistance, implement social initiatives, undergo internships, and actively contribute. In this dynamic, they effectively embody the role of both volunteers and aspirants seeking practical experience within their field of expertise." — notes the expert.

Elena Isaeva postulates that one of the unique characteristics of implementing this technology in Russia is that not all universities have accumulated experience in collaborating with the non-profit sector. Additionally, a framework for rewarding staff



студентов, непосредственно знакомить кураторов внедрения обучения служением с представителями некоммерческого сектора региона.

«Если «обучение служением» внедряется для всех специальностей, то палитра НКО, вовлекаемых в учебный процесс, должна быть максимально широкой. Поэтому нужно научить вузы и НКО доверять друг другу, чтобы представители некоммерческой организации видели в университете не кузницу кадров, а в первую очередь партнера», — акцентирует Елена Исаева.

После того, как университет открывает двери для некоммерческого сектора, в нем многое становится по-другому, считает эксперт, и эту выгоду важно осознать обоим партнерам и не подходить к ней формально, как к обязанности.

«Если «обучение служением» внедряется надолго (а мы можем прогнозировать, что технология будет пилотироваться, дорабатываться, и станет привычной), то сложностей в процессе будет много. Поэтому важно, чтобы у университета был поддерживающий партнер — будь то общественная палата, или ресурсный центр, который в нужный момент объяснит специфику НКО и логику его действий», — подводит итог Елена Исаева.

Внедрять «обучение служением» на начальных курсах, по ее мнению, нецелесообразно, поскольку у студентов еще отсутствуют профессиональные навыки. Основная задача данной технологии — это стык хотя бы частично полученных профессиональных навыков и реальной жизненной ситуации, которая передается студентам для проработки под кураторством неравнодушного наставника. Важно, чтобы студент увидел, как благодаря его работе жизнь людей становится лучше.

## ВЗАИМОВЫГОДНАЯ ИСТОРИЯ

От «обучения служением» выигрывают все участники: студентов подобная проектная деятельность в рамках обучения мотивирует участвовать в социальной жизни общества, поскольку не только создает позитивный имидж современного молодого гражданина, но и реально позволяет учитывать результаты подобной деятельности в качестве курсовых и дипломных работ. Для университетов внедрение этой технологии выгодно тем, что оно способствует гражданскому, личностному и профессиональному развитию студентов, повышает их успеваемость, значительно улучшает социальный климат в вузе, делая его центром местного сообщества и серьезно влияет на его имидж. Социальным же организациям реализация «обучения служением» и сотрудничество с университетами позволяет привлекать кадры глобально от высшей школы и в целом обеспечивает третий сектор ресурсами — от необходимых исследований и материальной составляющей — до привлечения конкретных специалистов.

Стратегия взаимодействия должна быть выгодна для обеих сторон, подчеркивает Елена Исаева. «Для некоммерческого сектора — это получение крупного, устойчивого партнера

members who are also members of NGOs is yet to be established. Thus, many universities will face initial challenges, necessitating them to identify suitable NGO partners, discern genuine endeavors from superficial ones, and ascertain whether it actually works. In this pursuit, reliance on regional resource centers and public chambers will be crucial, coupled with the establishment of agreements with those NGOs genuinely committed to channeling live, authentic projects for student involvement, as well as direct introduction of the service learning implementation supervisors with representatives of the regional non-profit sector.

“If service learning is being implemented for all student specializations, then the palette of NGOs involved in the learning process should be as broad as possible. That is why it is necessary to teach universities and NGOs to trust each other — to encourage a perspective that envisions universities as partners rather than mere talent incubators,” emphasizes Elena Isaeva.

This collaborative engagement between universities and the non-profit sector makes transformation inevitable, the expert says. It is paramount for both partners to recognize and embrace the benefits of it, approaching the partnership not as a mere obligation.

“If the implementation of service learning is set to continue for the long term (and we can anticipate that the technology will be piloted, refined, and eventually become commonplace), the process will undoubtedly come with its fair share of challenges. Therefore, it is crucial for the university to have a supportive partner — whether it be a public chamber or a resource center — that can explain the specifics of NGOs and guide their actions,” summarizes Elena Isaeva.

According to her, introducing service learning in freshman years is not advisable, given that students are still to acquire their professional skills. The primary objective of this technology is to bridge the gap between the acquired professional skills and real-life situations, which are presented to students for exploration under the guidance of a dedicated mentor. It is essential for the student to witness how their efforts contribute to improving people's lives.

## A TALE OF MUTUAL BENEFIT

All participants stand to gain from service learning: for students, this form of project-based engagement within their education motivates them to actively participate in the fabric of society. Not only does it help in building a positive image of the modern young citizen, but it also tangibly factors the results of such endeavors into their coursework and thesis projects. Universities, too, benefit from the implementation of this technology, as it promotes civic, personal, and professional development among students, enhances their academic performance, significantly elevates the social atmosphere within the institution, and transforms it into a vibrant hub within the local community, thereby improving its image. Social organizations, meanwhile, find that implementing service learning and

с хорошей репутацией, реализация дальнейших совместных проектов в рамках «третьей миссии» университета. Для университета — интерес в развитии волонтерства, наполнении внеучебной деятельности студентов и событийной линейки университета, когда вуз становится постоянным участником ярмарки НКО, гражданского форума или проводит какие-то мероприятия НКО на своей территории, что позволяет вовлечь и студентов, и сотрудников в социально значимую деятельность, расширить их кругозор».

Артем Шадрин, директор Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ, считает, что «обучение служением» — это очень интересный сюжет о реальной востребованности прикладного проектного обучения для реализации проектов социальной направленности. Оно позволяет развивать профессиональные навыки и soft skills студентов, мотивируя их при этом важными, социально значимыми результатами проектов, которые они осуществляют<sup>7</sup>. А некоммерческим организациям партнерство с университетами дает серьезный дополнительный ресурс.

По его словам, формат «обучения служением», когда университет может реально помочь НКО, — это очень хорошая история для создания контактов, углубления знакомства и формирования более широкой повестки сотрудничества. Для вузов в рамках идеологии проектного обучения крайне важно наличие интересных, мотивирующих и при этом профессионально развивающих содержательных задач. Руководители и сотрудники НКО — чаще всего увлеченные, харизматичные люди, с которыми интересно работать, поэтому предоставление студентам возможности быть в таких командах — дополнительный выигрыш для университета, позволяющий привлечь лучших абитуриентов.

«В целом, это история про взаимный выигрыш, поэтому я считаю максимально актуальной задачу по развитию такого сотрудничества, — поясняет Шадрин. — Кстати, в инженерной сфере проектное обучение в нашей стране имеет большую историю. Еще во времена «плановой экономики» студенты-инженеры в процессе обучения делали реальные, работающие проекты. Сейчас эта практика прикладного проектного обучения распространяется и на социально-гуманитарные дисциплины».

Так, в последние годы более чем в ста вузах страны был запущен формат юридических клиник, где студенты-юристы в рамках закона о бесплатной юридической помощи безвозмездно консультируют граждан по правовым вопросам. В СПбГУ помимо юридических

collaborating with universities allows them to tap into a talent pool that universities build. This partnership offers resources ranging from essential research and tangible support to manpower.

It's imperative, highlights Elena Isaeva, that the interaction strategy proves advantageous for both sides. "For the non-profit sector, this entails securing a large, reliable partner with a strong reputation and pursuing further joint projects in line with the university's third mission. Universities, on the other hand, are keen on developing volunteering initiatives, enriching students' extracurricular activities and the university's event roster. This makes the university a consistent attendee at NGO fairs, civic forums, or hosting NGO events on campus — fostering meaningful involvement of both students and staff in socially significant activities and expanding their horizons."

Artem Shadrin, Director of the Institute of Socio-Economic Design at the National Research University Higher School of Economics, perceives service learning as an intriguing narrative illustrating the real-world demand for applied project-based learning in implementing socially-focused projects. This approach empowers students to cultivate their hard and soft skills while motivating them with impactful, socially relevant outcomes stemming from their projects.<sup>7</sup> Non-profit organizations, on their part, derive substantial added value from partnerships with universities.

He emphasizes that the service learning format — where universities can genuinely support NGOs — facilitates networking, deepens relationships, and shapes a broader collaborative agenda. For universities adhering to the principles of project-based learning, it is imperative to offer engaging, motivating, and enriching tasks that foster professional growth. NGO leaders and staff members, frequently enthusiastic and charismatic individuals, provide an enriching experience for students, which is an added asset for universities, enabling them to attract top-notch candidates.

"In essence, this narrative centers on mutual benefit, making the task of nurturing such collaborations all the more relevant," Shadrin elaborates. "Interestingly, project-based learning has a strong history in our country's engineering field. During the era of planned economies, engineering students would engage in real, functional projects as part of their education. Today, this approach to applied project-based learning is expanding into the realms of social sciences and humanities."

Thus, over the past few years, more than a hundred universities across the country have adopted the format of legal clinics, where law students offer pro bono legal advice to citizens in

<sup>7</sup> Методические рекомендации по реализации модуля «Обучение служением» в образовательных организациях высшего образования Российской Федерации. (2023). Режим доступа: [https://nark.ru/upload/iblock/7bb/v3x8h3ar13o5umz1woowwwrgvndhgyjf/Method\\_rekomendatsii\\_Obuchenie-sluzheniem.pdf](https://nark.ru/upload/iblock/7bb/v3x8h3ar13o5umz1woowwwrgvndhgyjf/Method_rekomendatsii_Obuchenie-sluzheniem.pdf). (дата доступа: 26.08.2023).

<sup>7</sup> Methodological recommendations for the implementation of the Service Learning module in higher education organizations in the Russian Federation. (2023). Retrieved from: [https://nark.ru/upload/iblock/7bb/v3x8h3ar13o5umz1woowwwrgvndhgyjf/Method\\_rekomendatsii\\_Obuchenie-sluzheniem.pdf](https://nark.ru/upload/iblock/7bb/v3x8h3ar13o5umz1woowwwrgvndhgyjf/Method_rekomendatsii_Obuchenie-sluzheniem.pdf) (accessed: 26.08.2023).

клиник существует еще 15 клиник по другим направлениям<sup>8</sup>: социальная работа, педагогическая деятельность, психологическая помощь и др., это называется форматом «клинической практики»<sup>9</sup>.

«В таком же формате, например, студенты факультетов экономики и медиакоммуникаций могут помочь НКО выстроить маркетинговую и коммуникационную стратегию, айтишники — настроить информационные системы, студенты-архитекторы, дизайнеры, специалисты по урбанистике и градостроению, социологи — помочь в реализации проектов благоустройства территорий. Могут быть массово реализованы и просветительские проекты для школьников по направлениям естественных, гуманитарных, инженерных и социальных наук. Существует большое количество направлений, связанных с профессиональной деятельностью студентов и имеющих значимый эффект. «Обучение служением» дает практически неограниченные возможности по реализации себя в общественно-полезной деятельности», — резюмирует Артем Шадрин.

## РАБОТА С БУДУЩИМ

Выделение «обучения служением» в отдельное направление и последовательное, целенаправленное внедрение его в России, что называется, назрело. И это не мода, и не быстропроходящая тенденция — это совершенно естественная адаптация к новому, меняющемуся миру, где все ценнее становится осознанность каждого отдельного человека. Так же, как на смену печатной машинке пришли современные технологии в виде компьютеров, смартфонов и интернета, сейчас все сложнее представить себе учреждение высшей школы, где не внедряются образовательные технологии, актуальные в первую очередь с точки зрения гуманизма, ценностей, принятых в современном обществе. Вернее, представить, конечно, можно, но такой вуз просто не выдержит конкуренции с теми, кто улавливает новые тенденции и внедряет их у себя.

И хотя существует еще масса противоречий: должно это быть основной программой или факультативом, непрерывным обучением или нет, всех ли студентов без исключения стоит погружать в эту историю, возможна ли мультидисциплинарность, что лучше — групповой или индивидуальный подход, чья должна быть инициатива и проч. — процесс стартовал — и стартовал мощно. А что будет в будущем (а «обучение служением» это именно работа с будущим) — скоро узнаем!

<sup>8</sup> Санкт-Петербургский государственный университет. (2023). *Практика по модели клиники в СПбГУ*. Режим доступа: <https://spbu.ru/studentam/praktika-po-modeli-kliniki-v-spbgu>. (дата доступа: 25.08.2023).

<sup>9</sup> Лаврикова, М. Ю. & Русакова, М. М. (2021). *Современный рынок труда и образование: клинический подход как ответ на потребность изменений в обучении*. Режим доступа: [https://spbu.ru/sites/default/files/kliniki\\_spbgu.pdf](https://spbu.ru/sites/default/files/kliniki_spbgu.pdf). (дата доступа: 25.08.2023).

need of legal guidance. At Saint Petersburg State University, besides legal clinics, there are 15 other clinics in various domains,<sup>8</sup> such as social work, education, psychological counseling, all under the umbrella of the “clinical practice” framework.<sup>9</sup>

“In a similar vein, students from faculties such as economics and media communications can provide invaluable assistance to NGOs by crafting marketing and communication strategies. Students in IT can lend their expertise to configure information systems, while architecture, design, urban planning, and sociology students can contribute to the realization of land improvement projects. The possibilities are vast, and they extend to enlightenment initiatives for schoolchildren across the spectrum of natural sciences, humanities, engineering, and social studies. With numerous fields aligned to students’ professional pursuits, each offering a significant impact, service learning serves as a conduit for practically boundless self-realization within socially beneficial endeavors,” summarizes Artem Shadrin.

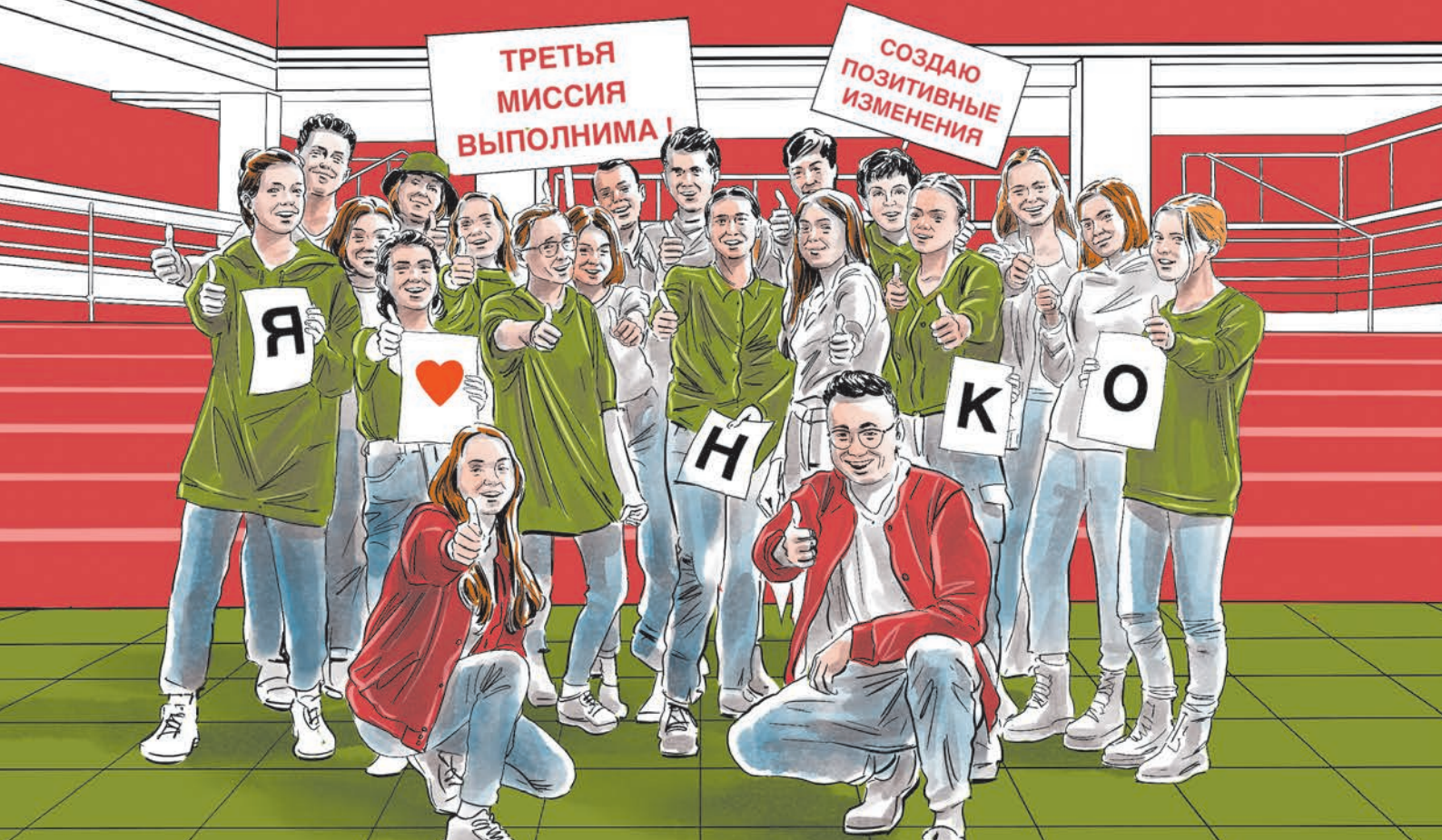
## WORKING ON TOMORROW

The partitioning of service learning into a distinct domain and its systematic, deliberate integration into Russia’s educational landscape has become a necessity. This isn’t driven by fleeting trends or a momentary wave — it is an organic adaptation to an evolving world, where the consciousness of every individual holds newfound value. Much like the typewriter yielded to modern marvels like computers, smartphones, and the internet, envisioning a higher education institution untouched by educational technologies that pivot on humanism and align with contemporary values is becoming increasingly challenging. To be more precise, one definitely could imagine such an institution, but it would inevitably pale in comparison to its peers, those that grasp new currents and embed them in their curricula.

While ongoing debates continue to surface — should service learning be included into a core curriculum or remain elective? Should it be lifelong learning or not? Is it necessary to expose every student to this narrative? Can multidisciplinary pursuits harmonize within such pedagogy? Which thrives — collective collaboration or personalized approaches? Whose impetus should drive this initiative? and more — regardless of these unresolved questions, the wheels of progress are in motion, and they are spinning with vigor. As for what lies ahead (and service learning fundamentally revolves around forging pathways with the future), we will find out soon!

<sup>8</sup> Saint Petersburg State University. (2023). *Practice in the clinic format at St. Petersburg State University*. Retrieved from: <https://spbu.ru/studentam/praktika-po-modeli-kliniki-v-spbgu> (accessed: 25.08.2023).

<sup>9</sup> Lavrikova, M. Yu. & Rusakova, M. M. (2021). *Modern labor market and education: a clinical approach as a response to the need for changes in training*. Retrieved from: [https://spbu.ru/sites/default/files/kliniki\\_spbgu.pdf](https://spbu.ru/sites/default/files/kliniki_spbgu.pdf). (accessed: 25.08.2023).



## Совместный поиск ответов на общественный запрос:

практики участия грантодающих фондов в реализации «третьей миссии» университетов

DOI 10.55140/2782-5817-2023-3-3-26-32

## Responding to Public Demand Together:

Practices of Grantmaking Foundations' Participation in Implementing the Universities' Third Mission

Все больше университетов осознают, что «третья миссия» — неотъемлемая часть высшей школы. Вузы стремятся активно взаимодействовать с обществом, становясь партнерами бизнеса, госструктур, локальных сообществ и других заинтересованных сторон. А благодаря поддержке грантодающих фондов университеты получают возможность воплощать свои идеи и проекты, способствуя прогрессу и укрепляя свою репутацию социально ответственных

More and more universities today are recognizing that the third mission is part and parcel of higher education. Universities are striving to engage with society, by partnering with businesses, government institutions, local communities, and other stakeholders. With the support of grantmaking foundations, universities get the opportunity to implement their ideas and projects, thus driving progress and building their reputation as socially

институтов. Рассказываем о том, как филантропические организации участвуют в формулировании и реализации университетами «третьей миссии» на примере Благотворительного фонда Владимира Потанина — одного из первых благотворительных фондов в России, поддерживающих и развивающих институт высшего образования.

responsible institutions. In this article, we expound on how philanthropic organizations take part in formulating and implementing the universities' third mission, drawing on the example of the Vladimir Potanin Foundation — one of the pioneering charity foundations in Russia supporting and developing higher education.



**Александра Авдеева**  
Менеджер проектов  
Благотворительного  
фонда Владимира  
Потанина

**Alexandra Avdeeva**  
Project manager,  
the Vladimir Potanin  
Foundation

## ГЛОБАЛЬНЫЙ ТРЕНД

Начать разговор о «третьей миссии» следует с происхождения термина. История этого понятия связана с эволюцией роли университетов в обществе и стремления построить более «социально ориентированный университет» (Shek & Hollister, 2017). Термин возник во второй половине XX века и был призван отразить расширение функций университетов за пределы образования и научного знания (Кудряшова & Сорокин, 2019). Классическим трудом, посвященным данной проблематике, считается «Методология третьей миссии университетов» М. Мархла и А. Паусиста, в котором «третья миссия» определяется как «совокупность специфических услуг, основанных на действиях и возможностях, служащих для блага общества» (Мархл & Паусист, 2013). На практике сегодня «третья миссия», как правило, связывается с такими аспектами деятельности университетов как технологический трансфер, взаимодействие с бизнесом, развитие и внедрение инноваций в социальной сфере, партнерство с местными сообществами и органами власти для достижения общественного блага (Кудряшова, Сорокин & Бугаенко, 2020).

В действительности единого общепринятого определения «третьей миссии» на сегодняшний день не сформулировано, что открывает широкие возможности для научной дискуссии (Кудряшова & Сорокин, 2020)<sup>1</sup>.

Поиск подходов к пониманию и реализации «третьей миссии» университетов — это глобальный тренд, но его локальные контексты в существенной степени обусловлены специфическими особенностями каждого отдельно взятого университета, влиянием государства на сферу образования, уровнем развития предпринимательства в стране и другими факторами (Балмасова, 2015).

## THE GLOBAL TREND

Speaking about the third mission, it is best to start with the origin of the term. The evolution of the role of universities in society and the aspiration to establish a more “socially oriented university” underpins the history of this concept (Shek & Hollister, 2017). Emerging during the latter half of the 20th century, the term was coined to reflect the expansion of universities' functions beyond education and academic knowledge (Kudryashova & Sorokin, 2019). “Third Mission Indicators for New Ranking Methodologies” by M. Marhl and A. Pausist is considered to be the classic work on this topic, in which the third mission is defined as “a collection of specific services based on actions and opportunities that serve the public good” (Marhl & Pausist, 2013). In contemporary practice, the third mission is usually associated with such aspects of university activities as technology transfer, engagement with businesses, developing and implementing innovations in the social sphere, partnerships with local communities and authorities to achieve public good (Kudryashova, Sorokin & Bugaenko, 2020).

Indeed, a universally accepted definition of the third mission is yet to be formulated, thereby affording ample scope for scholarly deliberation (Kudryashova & Sorokin, 2020).<sup>1</sup>

The quest for avenues to comprehend and implement the third mission of universities is a global trend. However, its local contextual nuances are largely shaped by the distinctive attributes of each university, the influence of the state on education, the level of entrepreneurial development in the country, and other factors (Balmasova, 2015).

<sup>1</sup> *Анализу понятия «третьей миссии» посвящена статья Е. В. Кудряшовой и С. Э. Сорокина «Третья миссия» университетов как предмет научного анализа», в которой, помимо историографического обзора, приведена библиография отечественных и зарубежных работ по этой теме.*

<sup>1</sup> *An analysis of the notion of the third mission is presented in the article by E. V. Kudryashova and S. E. Sorokin, titled “The Universities' Third Mission as a Subject of Scholarly Analysis,” which, besides offering a historiographical overview, provides a listing of domestic and foreign works in this area.*

Российские исследователи ввели термин «третья миссия» в научный оборот в 2010-х: различные определения термина, как и различные взгляды на эту концепцию, приводятся, например, в работах О. В. Перфильевой (2011), Н. А. Медушевского (2016), И. В. Головки (2018) и других авторов.

Сегодня можно констатировать, что дискуссия о «третьей миссии» в России вышла за пределы узкоспециального научного поля и приобрела характер широкого общественного обсуждения. О ней говорят сегодня все — от министров и ректоров крупных университетов до предпринимателей, журналистов, и, конечно, представителей третьего сектора экономики — руководителей и сотрудников некоммерческих организаций.

Russian scholars introduced the term third mission into academic discourse in the 2010s. Various definitions of the term, along with divergent perspectives on the concept, are presented in works by O. V. Perfilieva (2011), N. A. Medushevsky (2016), I. V. Golovko (2018), and others.

Presently, it can be observed that the discourse surrounding the third mission in Russia has transcended the confines of a narrowly specialized scientific field and taken on the nature of a wide-ranging public discussion. The topic is now on everyone's lips — from ministers and rectors of prominent universities to entrepreneurs, journalists, and, naturally, representatives of the third sector of the economy — managers and personnel of non-profit organizations.

## ТРЕТИЙ СЕКТОР КАК ВАЖНЫЙ УЧАСТНИК РЕАЛИЗАЦИИ «ТРЕТЬЕЙ МИССИИ»

Некоммерческие организации (НКО) — благотворительные фонды и общественные организации — важные участники дискурса о «третьей миссии» университетов: и вузы, и НКО вовлечены в решение острых социальных проблем современности (Медушевский, 2016). А значит, в целях достижения общественного блага сотрудничество НКО и университетов может быть взаимовыгодным и продуктивным, ведь что такое «третья миссия», как не совместный поиск ответов на актуальный общественный запрос?

Некоммерческие организации служат своеобразным связующим звеном между высшей школой и различными секторами общества. Совместные исследовательские проекты, образовательные и волонтерские программы, студенческие практики, публичные мероприятия — вот лишь немногие из форматов, которые могут совместно реализовываться вузами и НКО.

Кроме того, филантропические организации активно привлекают студентов к участию в добровольческих практиках и работе pro bono. Это позволяет молодым людям приобрести необходимый на старте карьеры опыт работы, а также дает возможность увидеть и проанализировать карьерные треки, существующие в рамках некоммерческого сектора.

Расширение партнерства университетов с НКО — одно из важных направлений работы Фонда Потанина. Ниже речь пойдет о программах, реализованных Фондом в этом направлении.

## THE THIRD SECTOR AS A SIGNIFICANT CONTRIBUTOR TO IMPLEMENTING THE THIRD MISSION

Non-profit organizations (NGOs), including charitable foundations and public associations, are essential contributors to the discourse concerning universities' third mission: both academic institutions and NGOs are actively engaged in addressing contemporary acute social issues (Medushevsky, 2016). This means that in order to achieve the public good, cooperation between nonprofits and universities can be mutually beneficial and productive, for what is the essence of the third mission if not a collective endeavor to respond to the prevailing public demand?

Non-profit organizations serve as a link connecting higher education to various sectors of the society. Collaborative research projects, educational and volunteer programs, student internships, public events — these are but a few of the possible cooperation forms between universities and NGOs.

Furthermore, philanthropic organizations are actively engaging students in volunteer internships and pro bono undertakings. This allows young people to garner crucial early-career work experience and gives them an opportunity to perceive and analyze career paths within the realm of the non-profit sector.

Expanding partnerships between universities and NGOs is one of the pivotal work areas for the Vladimir Potanin Foundation. Below we will delve into the programs executed by the Foundation within this sphere.

## ОТ ЛОКАЛЬНЫХ СТИПЕНДИЙ ДО ФЕДЕРАЛЬНЫХ ПАРТНЕРСТВ

Стипендиальная программа — распространенная форма участия грантодающих организаций в поддержке университетского сообщества. Между тем, эта форма поддержки имеет гораздо больший потенциал, чем кажется на первый взгляд. Так, для Фонда Потанина она не ограничивается финансовой помощью

## FROM LOCAL SCHOLARSHIPS TO FEDERAL PARTNERSHIPS

A scholarship program is a common form of grantmaking organizations' involvement in supporting the university community. Meanwhile, this form of support has much more potential than meets the eye. For example, the Vladimir Potanin Foundation goes beyond merely providing financial assistance to outstanding

для студентов-отличников. Это также конкурс социальных проектов, волонтерские программы, разработка новых образовательных программ и учебных курсов, развитие компетенций и др.

Стипендиальная программа Благотворительного фонда Владимира Потанина стартовала в начале двухтысячных с локальных «Северных стипендий» для студентов-отличников из Норильска, которые учились в российских вузах. Таким образом, за несколько лет до того, как в российском научном сообществе зародилась дискуссия о «третьей миссии», Фонд Потанина уже начал решать задачи, связанные с ней, предвосхитив вектор социально ориентированного развития вузов — ведь зачастую термин, определяющий явление, появляется позже, чем, собственно, явление.

С течением времени Стипендиальная программа развивалась и трансформировалась. Сегодня она включает в себя конкурс на получение именной стипендии для студентов 75 вузов-участников программы и ряд других инициатив, в частности, Школу Фонда — ежегодное событие для участников Стипендиальной программы, цель которого — укрепление сообщества Фонда и развитие у стипендиатов и грантополучателей социальных компетенций и «soft skills».

С момента своего основания и по сей день одним из центральных, смыслообразующих аспектов Стипендиальной программы была и остается социальная ответственность. Именно идея социальной ответственности легла в основу обновленного формата Школы Фонда 2021 года, которая из-за пандемии коронавируса впервые проводилась в онлайн-формате. Тогда ключевой темой Школы стал поиск новых подходов к ответу на общественно-значимые вызовы: участникам — студентам российских вузов — были предложены актуальные запросы от некоммерческого сектора для решения задач, направленных на позитивные изменения в местных сообществах и работе НКО. Школа завершилась конкурсом социально значимых проектов студентов. Затем к инициативе присоединились преподаватели, и такая социально ориентированная деятельность стала носить уже не индивидуальный, а командный характер, и поддерживаться университетами.

В 2023 году Школа Фонда уже второй год подряд проходит в формате волонтерских лагерей на заповедных территориях и объектах культурного наследия по всей России. 200 студентов и преподавателей-победителей грантового конкурса Стипендиальной программы отправились на заповедные территории и объекты культурного наследия России в качестве волонтеров для решения насущных задач территорий — прокладки и маркировки туристических троп, ремонта объектов инфраструктуры, благоустройства территорий и т. д.

К числу инициатив фонда, ориентированных на развитие и популяризацию идей, заложенных в концепцию «третьей миссии», относится и грантовый конкурс для преподавателей вузов. Конкурс оказывает осязаемое влияние на развитие «третьей миссии» через

students. It is also a competition of social projects, volunteer programs, the development of new educational programs and training courses, skill enhancement, etc.

The Fellowship Program of the Vladimir Potanin Foundation took off in the early 2000s with local “Northern Scholarships” for exceptional students from Norilsk studying at Russian universities. Thus, years before the discussion of the third mission emerged within the Russian scientific realm, the Vladimir Potanin Foundation had already begun addressing the associated problems, anticipating the vector of the socially oriented development of universities — as oftentimes the term defining a phenomenon gets coined long after the phenomenon itself has taken root.

The Fellowship Program evolved and transformed over time. Today, it includes a personal scholarship competition for students of 75 universities participating in the program, as well as a number of other initiatives, such as the Foundation School — an annual event for Fellowship Program participants aimed at fortifying the Foundation's community and developing social competencies and soft skills among fellows and grantees.

Since its foundation and up to the present day, social responsibility has been, and continues to be, one of the central and defining aspects of the Fellowship Program. It was the notion of social responsibility that became the cornerstone of the revamped format of the Foundation School in 2021, which for the first time was conducted in an online format due to the COVID-19 pandemic. At that time, the focal theme of the School revolved around the quest for novel approaches to addressing socially significant challenges. Participating students from Russian universities were provided with real-life appeals from the non-profit sector to solve issues aimed at positive changes in local communities and the work of NGOs. The School's activity culminated in a competition showcasing socially significant projects undertaken by students. Subsequently, the teachers joined this initiative, reshaping these socially-oriented endeavors into collaborative team efforts rather than individual pursuits, garnering support from universities.

In 2023, for the second year in a row, the Foundation School is being held in the format of volunteer camps in protected areas and cultural heritage sites across Russia. A total of 200 students and teachers, winners of the Fellowship Program grant competition, have ventured into Russia's protected territories and cultural heritage sites as volunteers. Their mission entails addressing pressing challenges such as trail making, infrastructure repairs, landscape enhancements, etc.

Among the Foundation's initiatives directed towards fostering the development and dissemination of the principles inherent in the third mission concept is a grant competition for university teachers. This competition significantly

формирование профессиональных сообществ и коллаборации с внешними партнерами в ходе разработки и реализации образовательных продуктов.

Оригинальный пример работы с сообществом, знакомства студентов с карьерными возможностями некоммерческого сектора, профессионализации НКО, а также удовлетворения регионального запроса на квалифицированные кадры — запуск в Ярославском государственном университете им. П. Г. Демидова нового учебного курса для студентов юридического факультета. Главной задачей курса стало вовлечение студентов в работу общественных организаций Ярославской области. Разработка курса стала возможной благодаря поддержке Фонда Потанина: в 2016 году проект стал победителем грантового конкурса для преподавателей. Курс призван решить проблему отсутствия у студентов юридического факультета, выходящих на рынок труда, интереса к работе в структурах, занимающихся некоммерческой деятельностью. В то же время системную нехватку кадров, знакомых с деятельностью НКО, испытывал целый ряд организаций региона, в частности, Управление Минюста России по Ярославской области и Департамент общественных связей Ярославской области.

Помимо традиционных учебных занятий, в курс вошли практики, основанные на партнерстве с рядом организаций. Были подписаны соглашения о сотрудничестве с Общественной палатой Ярославской области, Уполномоченным по правам человека и Уполномоченным по правам ребенка в Ярославской области, Ярославским региональным отделением Ассоциации юристов России и другими организациями. Во время учебы студенты посещали организации, готовые принять будущих юристов для прохождения практики, общались с профессионалами гражданского сектора. Более 30 студентов прошли стажировку в аппарате Уполномоченного по правам человека Ярославской области, более 20 — в Ресурсном центре для некоммерческих организаций Ярославской области. Курс открывает перед молодыми людьми новую нишу для практического применения полученных знаний и значительно расширяет их представления о карьерных возможностях.

## **В ПОИСКАХ СОБСТВЕННОГО ПУТИ: ПОДДЕРЖКА ЧАСТНЫХ ИНИЦИАТИВ УНИВЕРСИТЕТОВ**

Каждый университет ищет и находит свои пути, возможности и ресурсы для реализации «третьей миссии», и у Фонда Потанина немало интересных примеров поддержки вузов в имплементации «социально ответственных» инициатив — не только в рамках индивидуальных стипендий, но и в рамках проектных грантов.

Один из таких примеров — проект «Гранит науки» Томского государственного университета. Его цель — формирование

influences the advancement of the third mission by fostering professional communities and encouraging collaboration with external partners in the development and implementation of educational products.

An illustrative example of community engagement, introducing students to potential career avenues within the non-profit sector, enhancing NGO professionalism, and meeting regional demands for skilled personnel is the launch of a new training course tailored for law students at P. G. Demidov Yaroslavl State University. The main objective of the course was to involve students in the work of public organizations in Yaroslavl Region. The course was developed with the support of the Vladimir Potanin Foundation: in 2016, the project won a grant competition for university teachers. The course is designed to address the lack of interest in the non-profit sector as a source of employment for law students entering the job market. At the same time, a number of organizations in the region, in particular, the Yaroslavl Region Department of the Ministry of Justice of Russia and the Yaroslavl Region Department of Public Relations, were experiencing a systemic shortage of personnel familiar with the NGO activities.

In addition to traditional training sessions, the course included internships based on collaboration with various organizations. Cooperation agreements were signed with the Public Chamber of the Yaroslavl Region, the Commissioner for Human Rights and the Commissioner for Children's Rights in the Yaroslavl Region, the Yaroslavl Regional Branch of the Russian Lawyers Association and other organizations. During their studies, students visited organizations ready to accept future lawyers for internships, and communicated with professionals from the civil sector. More than 30 students completed internships in the office of the Yaroslavl Region Commissioner for Human Rights, while more than 20 students underwent internships at the Resource Center for Non-Profit Organizations of the Yaroslavl Region. This course opens up novel avenues for young individuals to put their newly acquired knowledge to practice and substantially broadens their understanding of potential career opportunities.

## **FINDING OWN WAYS: SUPPORTING PRIVATE UNIVERSITY INITIATIVES**

Each university seeks and finds its own ways, opportunities and resources to fulfilling the third mission, and the Vladimir Potanin Foundation can present many interesting examples of supporting universities in implementing socially responsible initiatives — not only through individual scholarships, but also through project grants.

One such example is the Granite of Science project at Tomsk State University. Its goal is to



новой культурной среды в Сибири. Пространство объединяет учебу и творчество, коммуникации и новые технологии, благотворительность и волонтерство. Группа проекта проводит мероприятия по трем направлениям. В рамках научных битв «Science Slam ТГУ» ученые рассказывают широкой аудитории о науке через призму собственного опыта и делятся секретами «научной кухни». Направление «Научное волонтерство» позволяет волонтерам попробовать свои силы в реальной исследовательской работе — сборе или обработке данных, проведении опросов и т. д. Третье направление — «Наука и искусство» — дает возможность прикоснуться к науке через художественные образы, эмоции и ощущения: посетители Art & Science выставок знакомятся с последними открытиями, достижениями и технологиями и их влиянием на повседневную жизнь.

При поддержке Фонда Потанина Институт социально-экономического проектирования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (ИСЭП НИУ ВШЭ) в 2023 году провел обучение на двухмесячной акселерационной программе «Третья миссия университета для развития городов и регионов». Участниками программы стали восемь вузов, прошедших предварительный отбор: Алтайский государственный университет, Волгоградский государственный университет, Мурманский арктический государственный университет, Петрозаводский государственный университет, Поволжская академия образования и искусств имени Святителя Алексия, митрополита Московского, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Южно-Уральский государственный университет, Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова. Акселератор призван поддерживать университеты в осуществлении «третьей миссии» через расширение сотрудничества с НКО, администрациями городов и регионов, бизнесом, а также через укрепление межсекторного внутривузовского партнерства.

## ТВОРЧЕСКИЙ СИМБИОЗ ФОНДОВ И УНИВЕРСИТЕТОВ

Приведенные примеры из опыта и практики Фонда Потанина описывают лишь малую часть спектра возможных направлений работы в рамках дискурса о развитии «третьей миссии». В действительности существует множество форматов и подходов к ее реализации. Фонд работает с этой темой уже более двух десятилетий, и если на начальном этапе практики поддержки «третьей миссии» ограничивалась лишь индивидуальными студенческими стипендиями, то сегодня сами университеты проявляют все больше активности и изобретательности в разработке форматов социальных инициатив, масштабируя их, усложняя и тиражируя самостоятельно.

create a new cultural environment in Siberia. The space brings together education and creativity, communications and new technologies, charity and volunteering. The project team conducts activities in three areas. At the “Science Slam TSU” battle, academics popularize science to a wide audience through the prism of their own experience and share the “behind the scenes” secrets of research work. The “Scientific Volunteering” direction allows volunteers to try their hand at real research work — collecting or processing data, conducting surveys, etc. Finally, the third direction — “Science and Art” — offers an opportunity to engage with science through artistic images, emotions, and sensations: visitors of Art & Science exhibitions acquaint themselves with the latest discoveries, achievements, technologies, and their impact on daily life.

With the support of the Vladimir Potanin Foundation, the Institute of Social and Economic Design of the National Research University Higher School of Economics (ISEP HSE) held a two-month accelerator program “The Third Mission of the University for the Development of Cities and Regions” in 2023. Eight universities were shortlisted to participate in the program: Altai State University, Volgograd State University, Murmansk Arctic State University, Petrozavodsk State University, Volga Region Academy of Education and Arts named after St. Alexis, Metropolitan of Moscow, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, South Ural State University, P. G. Demidov Yaroslavl State University. The accelerator’s purpose is to support universities in the implementation of the third mission by expanding collaboration with non-profit organizations, municipal and regional administrations, businesses, as well as by reinforcing cross-sector intra-university partnerships.

## CREATIVE SYMBIOSIS BETWEEN FOUNDATIONS AND UNIVERSITIES

The above examples from the experience and practice of the Vladimir Potanin Foundation describe only a small part of the possible areas of work within the discourse on the development of the third mission. In reality, the formats and approaches to its implementation are literally countless. The Foundation has been working on this for more than two decades, and while initially the third mission support was limited to individual student scholarships, today universities themselves are increasingly active and inventive in developing formats for social initiatives, scaling them up, making them more complex and reproducing them on their own.

Грантодающие организации и частные фонды находят в университетах надежных и компетентных партнеров. Благодаря взаимовыгодному сотрудничеству вузов с НКО общественно значимые цели могут достигаться с максимальной эффективностью.

Фонды в результате взаимодействия с высшей школой получают доступ к академическому потенциалу университетов — это позволяет грантодателям фокусировать свои усилия на конкретных областях знаний, поддерживая проекты и программы, которые содействуют решению актуальных общественных задач. Университеты, в свою очередь, получают поддержку для развития исследований, разнообразия и обогащения учебного процесса. Кроме того, НКО помогают молодым специалистам приобретать востребованные рабочие навыки, чтобы после окончания вуза они могли выйти на рынок труда и в полной мере реализовать свой потенциал.

Благотворительные фонды и университеты вместе способны строить прочные мосты между академическим миром и реальными потребностями общества — внедряя научные достижения в практику, влияя на качество жизни людей, содействуя развитию технологий и поиску ответов на глобальные вызовы. Таким образом, сотрудничество благотворительных фондов с университетами — это творческий симбиоз, который способствует социальному прогрессу, а также приводит к устойчивым позитивным изменениям в мире.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Shek, D. T. L. & Hollister, R. M. (2017). *University Social Responsibility and Quality of Life (Vol. 8)*. Springer Nature Singapore Pte Limited.
2. Балмасова, Т. А. (2015). Третья миссия университета в условиях модернизации российского образования. *Актуальные вопросы общественных наук: социология, политология, философия, история*, 11(51), 36-41.
3. Балмасова, Т. А. (2016). «Третья миссия» университета новый вектор развития? *Высшее образование в России*, (8-9), 48-55.
4. Головки, И. В., Зиневич, О. В. & Рузанкина, Е. А. (2018). Третья миссия университета и модель многопользовательского управления для регионального развития. *Comparative politics. Russia*, 9(1), 5-7. <http://dx.doi.org/10.18611/2221-3279-2018-9-1-5-17>
5. Кудряшова, Е. В. & Сорокин, С. Э. (2019). «Третья миссия» в программах развития российских университетов (на примере вузов Северо-Западного федерального округа). *Знание, понимание, умение*, (4), 78-88. <https://doi.org/10.17805/zpu.2019.4.6>
6. Кудряшова, Е. В. & Сорокин, С. Э. (2020). «Третья миссия» университетов как предмет научного анализа. *Вестник Вятского государственного университета*, 136(2), 17-23. <https://doi.org/10.25730/VSU.7606.20.020>
7. Мархл, М. & Паусист, А. (2013). Методология оценки третьей миссии университетов. *Непрерывное образование: XXI век*, 1. Режим доступа: <http://11121.petsu.ru/journal/article.php?id=1949> (дата доступа: 27.07.2023). <http://dx.doi.org/10.15393/j5.art.2013.1949>
8. Медушевский, Н. А. (2016). Интерпретация третьей роли университетов на современном этапе. *Вестник РГГУ. Серия «Политология. История. Международные отношения. Зарубежное регионоведение. Востоковедение»*, (3), 19-31.
9. Перфильева О. В. (2011). Университет и регион: на пути к реализации третьей функции. *Вестник международных организаций*, (1), 133-144.

Universities are therefore becoming reliable and competent partners for grant-making organizations and private foundations. Thanks to mutually beneficial cooperation between universities and nonprofits, socially important goals can be achieved with maximum efficiency.

As a result of interacting with the universities, foundations gain access to their academic potential. This enables grant providers to focus their efforts on specific areas of expertise, supporting projects and programs that contribute to addressing urgent societal challenges. In turn, universities receive support for advancing research, diversifying, and enriching the educational process. In addition, non-profit organizations help young specialists to acquire sought-after professional skills, enabling them to step into the job market after graduation while fully revealing their potential.

Together, charitable foundations and universities are capable of constructing resilient connections bridging the academic realm and society's genuine needs. This involves translating scientific achievements into practice, impacting the quality of people's lives, fostering technological advancements, and seeking solutions to global challenges. Thus, the collaboration between charitable foundations and universities is a creative symbiosis that advances social progress and leads to sustainable positive change in the world.

## REFERENCES

1. Shek, D. T. L. & Hollister, R.M. (2017). *University Social Responsibility and Quality of Life (Vol. 8)*. Springer Nature Singapore Pte Limited.
2. Balmasova, T. A. (2015). *The University's Third Mission in the Conditions of Modernization of Russian Education. Topical Issues of Social Sciences: Sociology, Political Science, Philosophy, History*, 11(51), 36-41.
3. Balmasova, T. A. (2016). *The University's Third Mission: A New Development Vector? Higher Education in Russia*, (8-9), 48-55.
4. Golovko, I. V., Zinevich, O. V. & Ruzankina, E. A. (2018). *The University's Third Mission and the Multi-User Governance Model for Regional Development. Comparative politics. Russia*, 9(1), 5-7. <http://dx.doi.org/10.18611/2221-3279-2018-9-1-5-17>
5. Kudryashova, E. V. & Sorokin, S.E. (2019). *The "Third Mission" in the Development Programs of Russian Universities (Using the Example of Universities in the North-West Federal District). Knowledge, Understanding, Skill*, (4), 78-88. <https://doi.org/10.17805/zpu.2019.4.6>
6. Kudryashova, E. V. & Sorokin, S. E. (2020). *The Universities' Third Mission as a Subject of Scientific Analysis. Bulletin of Vyatka State University*, 136(2), 17-23. <https://doi.org/10.25730/VSU.7606.20.020>
7. Marhl, M. & Pausist, A. (2013). *Third Mission Indicators for New Ranking Methodologies. Continuing Education: 21st century*, 1. Retrieved from: <http://11121.petsu.ru/journal/article.php?id=1949> (Accessed: 27.07.2023). <http://dx.doi.org/10.15393/j5.art.2013.1949>
8. Medushevsky, N. A. (2016). *Interpreting the Universities' Third Role at the Contemporary Stage. Bulletin of the Russian State University of Humanities. Series: Political Science. History. International Relations. Foreign Regional Studies. Oriental Studies*, (3), 19-31.
9. Perflyeva O. V. (2011). *University and the Region: Towards the Implementation of the Third Function. Bulletin of International Organizations*, (1), 133-144.



## Вузы и социальные предприниматели: зачем они друг другу?

DOI 10.55140/2782-5817-2023-3-3-33-40

## Universities and Social Entrepreneurs: A Mutually Beneficial Alliance?

Взаимодействие университетов и социального бизнеса — распространенная практика во всем мире. Программы стажировки, преподавание отдельных дисциплин, наставничество, совместные проекты и исследования — социальные предприниматели могут сотрудничать с вузами в разных форматах. Как выиграть от такого партнерства и к чему надо быть готовым обеим сторонам? Рассмотрим, как «третья миссия» университетов проявляется через взаимодействие с социальными предпринимателями на примере опыта выпускников программ и членов сообщества Impact Hub Moscow.

Across the globe, the collaboration between universities and social enterprises isn't a novelty. Universities and social entrepreneurs have gained the ability to forge partnerships through diverse initiatives like internships, specialized courses, mentorships, and collaborative research. But what makes this relationship tick, and what should both parties expect? Delving into the third mission of universities, we can glean insights from the experiences of graduates and associates of the Impact Hub Moscow community.



**Ирина Лактюшина**  
Журналист, координатор программ Impact Hub Moscow

**Irina Laktyushina**  
Journalist, program coordinator, Impact Hub Moscow

## ИСТОКИ СОТРУДНИЧЕСТВА И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

В конце 1990-х годов американский ученый, профессор Грегори Диз представил социальное предпринимательство (СП) как профессию и область для изучения. В 1995-м году в Гарвардском университете США он прочитал первый в мире курс по социальному предпринимательству. С тех пор преподавание СП в зарубежных вузах стало распространенной практикой и число таких учебных заведений постоянно растет: в 2002 году насчитывалось только 10 подобных университетов в США, в 2008 году их стало уже более 100 в 35 странах мира<sup>1</sup>.

С того времени количество таких дисциплин в зарубежных вузах постоянно росло, и, как отмечают авторы аналитического отчета «Университеты и социальное предпринимательство»<sup>2</sup>, в 2016 году сотрудники британского Плимутского университета провели исследование и опросили представителей 205 вузов из 12 стран<sup>3</sup>. Ученые выяснили, что 153 из них работали с социальными предпринимателями на момент опроса, а три четверти неработающих собирались начать такое сотрудничество в будущем. Учебные заведения привлекают СП для поддержки своей образовательной программы, например, в качестве участников внеучебных мероприятий, наставников или судей в деловых соревнованиях. Наряду с этим 67% опрошенных сообщили, что социальные предприниматели вовлекаются в преподавание учебных программ.

В России социальное предпринимательство стало более поздним явлением в сравнении с западными странами. Начало развития этой сферы в нашей стране относят к 2000-м годам, когда появились первые инфраструктурные организации, занимающиеся развитием СП, например, Фонд «Наше будущее», который был основан в 2007 году, а в 2018 году начал свою работу Impact Hub Moscow, запустивший вместе с Росбанком специальную обучающую программу для социальных предпринимателей и НКО «Начни иначе».

При этом, по данным фонда «Наше будущее», в 2014 году в России реализовывалось около 50 краткосрочных программ по подготовке социальных предпринимателей, причем большинство из них носило разовый характер<sup>4</sup>.

## TRACING THE ROOTS AND GLOBAL PERSPECTIVES ON THE PARTNERSHIP

In the late 1990s, American academic Prof. Gregory Dees recognized the potential of social entrepreneurship (SE) both as a profession and as an academic discipline. In 1995, he presented the world's first course on social entrepreneurship at Harvard University. This pioneering move signaled a growing trend. While only ten American universities offered courses in social entrepreneurship in 2002, by 2008, this figure ballooned to over a hundred institutions across 35 countries.<sup>1</sup>

Since then, the number of such disciplines in foreign universities has only increased, and, as the authors of the "Universities and Social Entrepreneurship"<sup>2</sup> analytical report note, in 2016, employees of the University of Plymouth (UK) conducted a study and surveyed representatives of 205 universities from 12 countries.<sup>3</sup> Their findings revealed that 153 of these institutions had active collaborations with social entrepreneurs. Additionally, of those yet to establish such ties, three-quarters expressed a keen interest in future collaborations. These universities often leverage social entrepreneurs' expertise to enrich their educational offerings, inviting them for extracurricular sessions, mentoring stints, or even as judges for entrepreneurial competitions. Notably, 67% of these institutions have integrated social entrepreneurs into their teaching modules.

Russia was comparatively late in embracing social entrepreneurship, as opposed to the Western countries. The first infrastructure organizations supporting social entrepreneurship did not appear until the 2000s. A case in point is the Our Future Foundation, established in 2007, followed by the launch of Impact Hub Moscow in 2018. In collaboration with Rosbank, this initiative kickstarted "Start Differently," a special training program for social entrepreneurs and non-profit organizations.

At the same time, according to the Our Future Foundation data, in 2014 there were roughly 50 short-term programs catering to budding social entrepreneurs in Russia. A majority of these were one-off, isolated initiatives.<sup>4</sup>

1 Brock, D. D. & Steiner, S. (2009). *Social entrepreneurship education: is it achieving the desired aims?*. Retrieved from: <https://ssrn.com/abstract=1344419>. (accessed: 11.08.2023). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1344419> Available at SSRN 1344419.

2 Фонд «Наше будущее» & НИУ ВШЭ. (2021). *Университеты и социальное предпринимательство. Формирование партнерства университетов, ЦИСС и других субъектов развития социального предпринимательства: аналитический отчет. Режим доступа: http://nb-forum.ru/uploads/images/documents/137\_a33f3.pdf*. (дата доступа: 11.08.2023).

3 The British Council. (2016). *Social Enterprise in a Global Context: The Role of Higher Education Institutions. Country Brief: California, USA*. Retrieved from: [https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/usa\\_california\\_-\\_social\\_enterprise\\_in\\_a\\_global\\_context\\_-\\_final\\_report.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/usa_california_-_social_enterprise_in_a_global_context_-_final_report.pdf). (accessed: 11.08.2023).

4 Портал «Новый бизнес». (2023). *Университеты и социальное предпринимательство. Методические рекомендации. Режим доступа: http://nb-forum.ru/library/books/universiteti-i-sotsialnoe-predprinimatelstvo-metodicheskie-rekomendatsii*. (дата доступа: 11.08.2023).

2 Our Future Foundation & National Research University Higher School of Economics. (2021). *Universities and Social Entrepreneurship. Forming Partnerships between Universities, Centers for Social Innovation and Other Actors in the Development of Social Entrepreneurship: an Analytical Report*. Retrieved from: [http://nb-forum.ru/uploads/images/documents/137\\_a33f3.pdf](http://nb-forum.ru/uploads/images/documents/137_a33f3.pdf). (accessed: 11.08.2023).

3 New Business Portal. (2023). *Universities and Social Entrepreneurship. Methodological Guidelines*. Retrieved from: <http://nb-forum.ru/library/books/universiteti-i-sotsialnoe-predprinimatelstvo-metodicheskie-rekomendatsii>. (accessed: 11.08.2023).

4 New Business Portal. (2023). *Universities and Social Entrepreneurship. Methodological Guidelines*. Retrieved from: <http://nb-forum.ru/library/books/universiteti-i-sotsialnoe-predprinimatelstvo-metodicheskie-rekomendatsii>. (accessed: 11.08.2023).

«Но все-таки взаимодействие вузов и социального бизнеса не ограничивается созданием обучающих программ и курсов, посвященных непосредственно такому предпринимательству. Команды проектов могут встраиваться в уже действующие обучающие модули и становиться приглашенными преподавателями отдельных дисциплин, закрывать потребность университетов и институтов в узкоспециализированных областях и принимать студентов на стажировки, возвращая нужные им самим кадры. Это взаимовыгодное сотрудничество, которое может выражаться по-разному, но выиграют от него все стороны: вузы, СП, студенты и общество в целом, если сразу думать об импакте от такого партнерства», — отмечает программный директор Impact Hub Moscow Валерия Завгородняя.

Рассмотрим, какие практики вместе с вузами реализуют социальные предприниматели — выпускники программ и члены сообщества Impact Hub Moscow.

## СТАЖИРОВКА И ПРАКТИКА

«Осенью 2019 года мне позвонил директор одного из московских вузов и сказал, что они ищут площадку для практики своих студентов. Директор нашел меня через нашу общую знакомую — она когда-то была моим преподавателем, и, по ее словам, запомнила меня как хорошую, ответственную студентку. Она знала, что у меня свой центр, и предложила ректору обратиться ко мне с предложением о сотрудничестве», — вспоминает Анна Никитина, основательница Центра нейрокоррекции детей и подростков в Подольске.

Партнерство организации с Институтом организационной и клинической психологии в Москве (ИОКП) началось так: раз в неделю студенты вуза приезжали в центр на практические занятия к нейропсихологу и специалисту по АВА-терапии (Applied behavior analysis) — одному из эффективных способов коррекции проявлений аутизма. Во время пандемии COVID-19 занятия перенесли в онлайн, а после завершения карантина стали сочетать оба формата.

«Я помню, как мы спотыкались о какие-то самые элементарные вещи. Например, нужно было выделить время на практику в расписании нашего специалиста, изменив его график работы, а значит и изменив график детей, которые приходят к нему на занятия. Кроме этого, для занятий со студентами надо было отдать наш самый большой кабинет, что означало перестановки и у других специалистов», — рассказывает Анна.

По ее словам, были сложности с набором детей для практических занятий, ведь пусть и под присмотром специалиста, но все-таки занятия проводили студенты. Поэтому первое время сотрудники центра приводили своих детей на эти практикумы. «Сейчас, конечно, таких проблем уже нет, за четыре года все эти процессы отлажены, но начинать что-то с нуля всегда сложно», — говорит она.

“While the collaboration between universities and social enterprises does extend to the formulation of educational programs and courses tailored specifically to this kind of entrepreneurship, it doesn't end there. Project teams from the social business realm can seamlessly embed themselves into current educational modules, stepping in as guest lecturers for specific disciplines. Moreover, they're well-positioned to fulfill universities' needs in niche sectors, simultaneously offering internships to mold the next wave of professionals they themselves require. Such collaboration may manifest in different ways, yet it is consistently advantageous. Universities, social enterprises, students, and the broader society all stand to gain, especially if the potential impact of such alliances is recognized from the onset,” notes Valeria Zavgorodnyaya, the Program Director of Impact Hub Moscow.

So, what collaborative endeavors are social entrepreneurs, alumni, and members of the Impact Hub Moscow community currently pioneering with higher educational institutions?

## INTERNSHIPS

“It was autumn 2019 when the director of a prominent Moscow university reached out to us, seeking a suitable venue for their students' internships. Interestingly, the connection was made through an old mentor of mine, who fondly remembered me as a diligent and accessible student. Aware of my center, she advocated for a partnership,” recollects Anna Nikitina, founder of the Center for Neurocorrection of Children and Adolescents in Podolsk.

This initial outreach was the result of a collaboration with the Institute of Organizational and Clinical Psychology in Moscow (IOCP). The core of the partnership was hands-on training. Every week, university students were practicing, guided by a neuropsychologist and an expert in ABA (Applied Behavior Analysis) therapy — a renowned method for addressing autism symptoms. When the world grappled with the COVID-19 pandemic, the classes transitioned online, and as the quarantine was lifted, a blend of online and offline sessions emerged.

“I remember us stumbling over some very basic things. Allocating dedicated hours for these student sessions meant reshuffling our expert's commitments and, by extension, the schedules of his young patients. Plus, providing our largest room for these budding professionals meant room assignment changes for other specialists as well,” says Anna.

The early days also posed challenges in gathering children for practical sessions, primarily since these were conducted by the students, albeit under expert supervision. To deal with this issue, the center staff would bring their own children to these practical classes at first. “These obstacles seem like a distant memory today. Four years of practice have fine-tuned our processes, but it's a testament to the fact that initiating any venture always comes with its unique set of challenges,” Anna concludes.

У компании «You Social» тоже есть своя программа стажировки. Каждый год организация объявляет открытый набор на летнюю стажировку, которая длится 8 недель и охватывает сразу несколько направлений в сфере устойчивого развития и ESG. Студенты могут отправить заявки в отдел коммуникаций, стратегии, бухгалтерии или консалтинга. В 2023 году сотрудники You Social получили 1415 откликов, и в итоге стажерами стали 12 человек, причем 2 из них — участницы партнерской для You Social программы для людей с инвалидностью «Открой себя», организованной АНО «Время будущего».

«В первую очередь для нас взаимодействие с вузами — это работа над воплощением нашей миссии и возможность погрузить людей в тему устойчивого развития, помочь студентам понять, как это все работает, попробовать себя в этом направлении. Но

**Взаимодействие вузов и социального бизнеса не ограничивается созданием обучающих программ и курсов. Выигрывают от него все стороны: вузы, соцпредприниматели, студенты и общество в целом, если сразу думать об импакте.**

и, конечно, это вполне себе бизнес-история с точки зрения потенциальных кадров. Мы недавно запустили стажировку, и на нее попала одна девушка, которую мы до этого обучали в своем блоке магистерской программы «Инновационный менеджмент» экономического факультета МГУ. И, наверное, еще не было ни одного набора стажеров, после которого наша команда не пополнилась бы новыми сотрудниками», — говорит комьюнити-менеджер You Social *Анастасия Лямцева*.

Как отмечает спикер, любая компания хочет привлекать в свою команду экспертов своего дела. Имея близкий контакт с вузами, у предпринимателей есть возможность нарастить экспертизу у молодых специалистов.

## ПОДГОТОВКА КАДРОВ

Видят хорошие возможности организации стажировок для подготовки будущих специалистов в свою команду и в компании «Простое дело». Организация внедряет системные решения и комплексно подходит к снижению экологического воздействия, но для масштабирования своей деятельности и расширения влияния потенциальным сотрудникам компании нужны

You Social also boasts its own internship program. Every year, the company kicks off an open application process for an 8-week summer internship, spanning various domains of sustainability and ESG. Students have the option to direct their applications to departments such as Communications, Strategy, Accounting, or Consulting. In 2023, You Social received a staggering 1,415 applications, ultimately selecting 12 talented interns. Notably, two of these came from the Open Yourself initiative, a partner program focusing on individuals with disabilities, managed by the Time of the Future non-profit.

“To us, collaborating with universities is a part of fulfilling our mission. It provides us with a platform to introduce individuals to the topic of sustainability, allowing students to not only

**The collaboration between universities and social enterprises is not limited of educational programs and courses. Universities, social enterprises, students, and the broader society all stand to gain, especially if the potential impact.**

grasp its intricacies but also to explore career avenues within it. However, from a pragmatic standpoint, this partnership serves as a move for talent acquisition. One of the participants at a recent internship is a graduate of our dedicated module within the Master's program in Innovation Management at Moscow State University's Faculty of Economics. And almost every internship cycle sees our team expanding with fresh, enthusiastic employees,” shares *Anastasia Lyamtseva*, Community Manager at You Social.

She makes a salient point: Companies are always on the hunt for top-tier talent. Maintaining a close contact with academic institutions allows businesses to shape and harness the prowess of the next generation of professionals.

## PREPARING TOMORROW'S PROFESSIONALS

The Prostoe Delo company sees a promising future in organizing internships, aiming to shape tomorrow's experts for their team. Although the company applies systemic eco-friendly solutions and a holistic strategy to mitigate environmental effects, scaling their operations necessitates

компетенции, которых сейчас практически не дают на экологических специальностях большинства вузов.

«В основном университеты выпускают либо инженеров-экологов, либо экологов-природопользователей с общими базовыми знаниями. А для разработки и внедрения системных экологических решений для бизнеса на основе данных нужны навыки работы с такими данными и со специальным программным обеспечением. Поэтому мы взяли на себя эту образовательную функцию», — рассказывает генеральный директор и сооснователь компании *Анастасия Варлыгина*. Сейчас у «Простого дела» заключены договоры о проведении стажировок с ИТМО и РУДН, и три стажера работают над реальным проектом заказчика компании.

«Возможность интеграции на разных уровнях среди студентов — это, конечно, очень мощная поддержка больших

a certain kind of expertise. Unfortunately, this is often absent from the curriculum of many universities specializing in environmental fields.

“Today’s educational institutions primarily train environmental engineers or natural resource management experts who have very general knowledge. However, the crafting and execution of systemic, data-driven and eco-friendly solutions for businesses requires being skilled not just around that data, but also in using specialized software. So, we’ve stepped in to fill this educational niche,” says *Anastasia Varlygina*, the company’s co-founder and CEO. Presently, Prostoe Delo has joined forces with ITMO and RUDN, providing the ability to work on real-world projects for three interns.

“The ability to interface with students on multiple levels provides a robust foundation for

## **Вузы приобретают для себя добавленную стоимость, конкурентное преимущество от сотрудничества с соцпредпринимателями, а СП получают возможность решения кадрового вопроса и реализации своей миссии.**

инициатив, особенно связанных с масштабными изменениями. Вуз — это не только большой бренд, который может каким-то образом продвигать инициативы, но еще и мощная структура, которая может управлять «мозгами», и нужно делать это грамотно: давать этим «мозгам» актуальную проверенную информацию и навыки работы с информацией, чтобы в России менялась экономика, быстрее развивались инновационные проекты и расширялось предпринимательское поле», — считает Варлыгина.

Опыт взаимодействия с вузами был и у Impact Hub Moscow в рамках практики учащихся Высшей школы менеджмента СПбГУ. Студенты изучали вопросы, связанные с инструментами оценки социального эффекта, проводили сравнительный анализ и работали над рекомендациями.

Берет к себе студентов на стажировку и Центр социальной помощи «Доброе дело». С 2021 года организация приняла на практику 273 человека, среди которых, например, студенты, изучающие клиническую психологию в Рязанском государственном медицинском университете имени академика И. П. Павлова. Совместно с кафедрой журналистики Рязанского государственного университета центр провел журналистский конкурс.

## **Educational institutions enhance their own value proposition from collaborations with social entrepreneurs, and social businesses receive a solution to their staffing challenges and a platform to further their cause.**

expansive initiatives, particularly those connected with large-scale transitions. A university is more than a renowned brand; it’s an institution shaping minds. It is imperative to aptly channel this intellect, equipping them with validated information and data-handling proficiencies. Only then can we expect a transforming Russian economy, rapid progression of innovative ventures, and an expanded entrepreneurial outreach,” Varlygina believes.

Similarly, Impact Hub Moscow has tapped into academic collaboration, partnering with the Graduate School of Management at St. Petersburg State University. Here, interns delve deep into the intricacies of social impact measurement tools, conduct comparative analysis, and craft pivotal recommendations.

The Dobroe Delo Social Assistance Center also welcomes interns, with 273 individuals benefiting from this program since 2021. A notable inclusion features students from the Pavlov Rязан State Medical University, specializing in clinical psychology. Further enriching the experience, the center collaborated with the Journalism Department of Rязан State University, inciting creativity through a journalism contest.

«Мы пригласили участницу конкурса к нам в штат, и она поработала с нами полгода, сделала много интересных интервью. Это был хороший и неожиданный опыт. Вместе мы создали множество креативов, усилилось узнавание бренда, притом что вложения были не очень большие. Так что опыт получился достаточно уникальным», — отмечает руководитель «Доброго дела» Ольга Постникова.

## ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ СЕБЯ И ДЛЯ ДРУГИХ

Кроме участия в единичных мероприятиях в качестве приглашенных экспертов, социальные предприниматели уже становятся полноценными участниками образовательного процесса. Так, сотрудники компании You Social читают отдельный модуль об устойчивом развитии бизнеса в рамках магистерской программы «Инновационный менеджмент» экономического факультета МГУ. «В этом году мы попробовали такой формат и получили отличную обратную связь от студентов и сотрудников университета, поэтому решили даже немного расширить эту практику в следующем году и масштабировать модуль на целую дисциплину сразу для нескольких групп студентов», — рассказывает Анастасия Лямцева.

Основатели «Простого дела» Никита Литвинов и Анастасия Варлыгина имеют опыт разработки и проведения образовательного модуля на английском языке. В 2021 году они провели трехдневный модуль «Sustainable business solutions» для студентов-магистров факультета технологического менеджмента инноваций по направлению «Инновационное предпринимательство» в ИТМО. А Центр нейрокоррекции детей и подростков открыл собственную онлайн-кафедру АВА-терапии на базе Института организационной и клинической психологии. Специалисты центра разработали обучающий курс, институт запустил рекламу и весной этого года состоялся первый набор. «Хотя первый курс успешно завершён, мы уже многое решили изменить и улучшить. Например, чтобы иметь возможность показывать на семинарах больше видеороликов с участием детей, мы запустили акцию: родители могут бесплатно посетить несколько занятий в нашем центре при условии, что мы можем снимать эти занятия на видео и далее использовать их в обучающих курсах», — говорит Анна Никитина.

Еще один подход к взаимодействию с вузами — привлечение преподавателей университетов к обучению сотрудников внутри компании. «У нас настроено взаимодействие с сотрудниками университетов напрямую. Когда нам нужны точечные, экспертные знания, мы приглашаем академических специалистов на локальную консультационную встречу или тренинг. Кроме того, во всех вузах, с которыми мы общаемся, знают, что к нам можно обратиться, если их вдруг надо поддержать в каких-то проектах, потому что у нас достаточно большая собственная база из голосов и мнений, которая тоже может быть им полезна», — отмечает руководитель Центра «Доброе дело» Ольга Постникова.

“We welcomed a contestant onto our team, and she was with us for six months, producing a series of captivating interviews. It was both a valuable and somewhat unexpected experience. Together, we crafted a wealth of creative content, bolstering our brand’s visibility, all achieved with minimum investment. The entire endeavor proved to be distinctly unique,” shares Olga Postnikova, the leader of Dobroe Delo.

## LEARNING BOTH FOR SELF AND FOR OTHERS

Beyond occasional appearances as guest experts at events, social entrepreneurs are increasingly embedding themselves within the fabric of formal education. Case in point: staff from You Social now teach a dedicated module on sustainable business growth within the Master’s program in Innovation Management at Moscow State University’s Faculty of Economics. “This year, we explored this teaching format and received overwhelmingly positive feedback from both students and faculty, so we are looking to expand and offer this module as a standalone discipline for multiple student cohorts next year,” Anastasia Lyamtseva explains.

Meanwhile, Nikita Litvinov and Anastasia Varlygina, the founders of Prostoe Delo, have already ventured into designing and launching an English-language educational module. In 2021, they rolled out a three-day Sustainable Business Solutions module tailored for Master’s students at ITMO’s Faculty of Technology Innovation Management, majoring in Innovative Entrepreneurship. Meanwhile, the Center for Neurocorrection of Children and Adolescents launched its very own online ABA-therapy curriculum in collaboration with the Institute of Organizational and Clinical Psychology. After crafting a comprehensive training module, the institute started an advertising campaign, culminating in their first student intake this spring. “The maiden course was a success, but we have already plotted out several areas for improvement. For instance, to incorporate more child-centric videos in our seminars, we’ve launched a promotion: parents can have their children attend a few sessions at our center at no cost, on the condition that we can record these sessions on video for educational purposes,” Anna Nikitina elaborates.

Another way to foster collaboration with universities is by enlisting university lecturers to train in-house company staff. “We’re set up to interact with university personnel directly. Whenever we require niche, expert insights, we bring on board academic professionals for targeted consultations or training sessions. Moreover, every institution we liaise with is aware that they can seek our assistance for specific projects, given our extensive database of feedback and opinions that might come handy to them as well,” highlights Olga Postnikova, the Director of the Dobroe Delo Center.



Кроме этого, социальные предприниматели участвуют в исследованиях вузов. И «Доброе дело», и You Social, например, сотрудничают с Высшей школой экономики в рамках научно-исследовательской деятельности. «Доброе дело» с 2020 года постоянно работает с Центром социологических исследований НИУ ВШЭ, а You Social вместе со студентами проводили исследование для компаний в рамках нефинансовой отчетности и устойчивого развития.

## К ЧЕМУ НАДО БЫТЬ ГОТОВЫМ?

Какой бы формат сотрудничества с вузами предприниматели бы ни выбрали, важно быть готовыми к последовательному выстраиванию отношений с учебным заведением, считает Ольга Постникова. Сначала можно предложить поучаствовать в написании научной статьи или издании сборника, затем уже можно поговорить о проведении бесплатной практики для студентов, потом перейти к оплачиваемой.

«Вообще мне кажется, что при любом формате взаимодействия, либо ты должен хорошо рассказать о себе и пояснить плюсы, которые получит вуз от вашего партнерства, либо у вуза должны быть веские основания, чтобы рассматривать тебя как партнера. Да, сейчас мы встроены в образовательные программы РГМУ, РГУ и рязанского филиала Московского университета имени С. Ю. Вите и получаем за это определенные средства, но, понимаете, это случилось не по щелчку пальцев. Важно доказать университету, что вам можно доверять, показать свою экспертность и качество своих услуг, а сделать это можно только последовательно выстраивая собственную репутацию».

Руководитель Центра нейрокоррекции детей и подростков Анна Никитина советует при этом максимально серьезно подойти к выбору вуза, лично встретиться с директором или его заместителем, понять, общие ли у вас ценности: «Если ваши взгляды совпадают, значит, даже если в процессе работы будут возникать какие-то сложности, вы сможете их преодолеть, потому что общая цель у нас одна, — говорит Анна. — Кроме этого, по возможности, просчитайте все риски на берегу, обговорите финансовые вопросы. Например, мы изначально договорились с директором вуза о «подушевой» оплате работы, то есть о гонораре по числу слушателей. Но количество студентов иногда было совсем небольшим, и наша работа не окупалась. Нам удалось договориться на почасовую оплату уже в процессе обучения, но подобные вопросы, конечно, лучше обсуждать заранее».

В свою очередь «Простое дело» и You Social рекомендуют привлекать во внимание бюрократическую сторону взаимодействия с такой большой структурой, как вуз. «Можно воспринимать это как разницу менталитетов академической и предпринимательской среды. Социальные предприниматели все-таки в большинстве своем достаточно гибкие и активные, они быстро отвечают и быстро меняются. Нам повезло, и все вузы, с которыми мы общаемся,

Furthermore, social entrepreneurs also take part in academic research. For instance, both Dobroe Delo and You Social have forged alliances with the Higher School of Economics for research endeavors. Dobroe Delo maintains collaboration with the NRU HSE Center for Sociological Research since 2020. Meanwhile, You Social and their student partners have undertaken Studies for businesses, emphasizing non-financial reporting and sustainable growth.

## SO, WHAT SHOULD ONE BRACE FOR?

Regardless of the chosen modus operandi for university collaborations, it is paramount to be ready for progressively nurturing ties with the educational institution of choice, Olga Postnikova believes. Initiating the partnership could entail contributing to a scholarly paper or a compilation, followed by offering unpaid internships for students, and subsequently transitioning to paid opportunities.

“Regardless of the engagement structure, it boils down to two scenarios: either you communicate your narrative well and elucidate the university’s potential gains from the alliance, or the university should have compelling reasons to consider you an ally. Indeed, we’re currently integrated into the academic curricula of Ryazan State Medical University, Ryazan State University, and the Ryazan branch of the Moscow Witte University, deriving certain benefits. However, this achievement didn’t materialize overnight. It’s imperative to validate your trustworthiness to the academic institutions, demonstrate your prowess and service quality, and that can be achieved solely through consistently cultivating one’s reputation.”

Anna Nikitina, Director of the Center for Neurocorrection of Children and Adolescents, underscores the importance of diligently selecting a university. She emphasizes the need for a personal meeting with the institution’s director or deputy to make sure you have shared values. “When there’s an alignment in perspectives, any potential challenges during collaboration can be tackled, since our overarching objective remains the same,” Anna points out. “Additionally, one should always anticipate potential risks beforehand and offer complete clarity on financial matters. For instance, our initial agreement with the university stipulated a fixed per-student fee. However, with fluctuating student numbers, this arrangement wasn’t always financially viable. We later transitioned to an hourly rate during the course. Naturally, it’s advisable to settle such details from the get-go.”

On another note, organizations like Prostoje Delo and You Social highlight the bureaucratic intricacies of dealing with vast entities like universities. “This can be seen as a mentality shift between academic and entrepreneurial realms.

очень контактные, хотя, конечно, на согласование договоров уходит приличное время. Но, мне кажется, это неизбежный естественный процесс любых договорных отношений», — рассказывает Анастасия Лямцева из You Social.

Анастасии Варлыгиной тоже не хватает во взаимодействии с университетами и институтами предпринимательского подхода: «Да, вузовское и предпринимательское мышление очень сильно отличается даже в понимании того, как ставится задача и пишется техническое задание, как в принципе люди к задаче подходят. В вузах очень фундаментальный подход, а мы работаем итеративно. И эта разница — одна из неочевидных вещей. Люди внутри этой системы хорошо знают, как собирать важные для них процессуальные артефакты, и порой кажется, что на этой административной части фокуса больше, чем на достижении какого-то результата. Возможно, социальный предприниматель как раз может сделать так, чтобы все участники процесса не уходили в какие-то абстрактные вещи».

Попасть сразу на нужного человека в разветвленной структуре учебного заведения бывает непросто, но социальные предприниматели советуют попробовать налаживать контакт с вузами через локальные инициативы: студентов-активистов, студенческие движения, профсоюзы.

## ВЗАИМОВЫГОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Все опрошенные эксперты отмечают, что совместная работа СП и вузов — это взаимовыгодная история. Во-первых, привлекая в свои обучающие программы социальный бизнес и отправляя своих студентов на стажировки в СП, учебные заведения приобретают тем самым для себя добавленную стоимость, конкурентное преимущество, потому что абитуриенты с большей вероятностью выберут прогрессивный институт, который следит за трендами, привлекает на свою площадку разнопрофильных экспертов и вовлекается в социальную повестку. Во-вторых, это возможность повысить практическую направленность своих программ за счет кейсов, предлагаемых социальными предпринимателями. И в-третьих, являясь игроком рынка, как и другие, вуз может обратиться к СП за реализацией каких-то услуг, а имея налаженные отношения с социальным бизнесом, выбрать надежного подрядчика будет намного легче.

Социальные предприниматели, в свою очередь, получают возможность решения кадрового вопроса и реализации своей миссии: вовлечения молодого поколения в решение социальных проблем посредством бизнеса. «Мне кажется, знания без практики не так ценны. Классно, когда услышанное знание конвертируется в действие, поэтому важно, чтобы студент ушел от нас с чем-то новым, чтобы знания и идеи остались в его голове семечком, которое прорастет дальше и найдет себе практическое применение», — заключает Анастасия Варлыгина.

Social entrepreneurs, by nature, are flexible, active, responsive, and adaptive. We've been fortunate in our interactions: our academic partners have been very easy to approach. But yes, contract negotiations can be time-consuming — an inherent aspect of contractual relationships," Anastasia Lyamtseva of You Social explains.

Anastasia Varlygina also feels the lack of an entrepreneurial approach in how universities and institutes interact with her organization: "Academic and entrepreneurial thinking do differ strikingly, starting from the way universities frame problems or draft directives. Their approach is very fundamental, while in the entrepreneurial world we adopt an iterative one. This is just one of the less-obvious differences. Within the academic system, people tend to focus on meticulous procedural formalities, often allowing them to overshadow the primary objective. A social entrepreneur might be the key to ensuring that the process doesn't lose sight of tangible results amidst abstract formalities."

Navigating the intricate hierarchy of educational establishments can be daunting. However, social entrepreneurs suggest building bridges with universities through grassroots initiatives, such as student activists, student-led movements, and unions.

## A PARTNERSHIP FOR MUTUAL BENEFIT

Every expert interviewed underscores the idea that collaborations between social entrepreneurs and higher education institutions are inherently symbiotic. First, by integrating social businesses into their curricula and sending their students for internships at social enterprises, educational institutions enhance their own value proposition. This strategic move gives them a distinct competitive edge. Prospective students are more inclined towards forward-thinking institutions that not only remain attuned to current trends but also draw in a diverse pool of experts and actively engage in societal issues. Second, these collaborations afford educational institutions the luxury of real-world case studies, lending practicality to their academic programs. And finally, an institution functioning as a market player may also turn to social enterprises as providers of certain services, and prior associations with social entrepreneurs simplify the selection.

Social entrepreneurs, in turn, receive dual benefits: a solution to their staffing challenges and a platform to further their cause, namely engaging the young people in addressing societal challenges through business. "To me, knowledge without practical application holds lesser value. It's heartening to see knowledge transmuted into action. The goal is to ensure every student walks away with something new, holding seeds of knowledge and ideas that will eventually find tangible manifestations," Anastasia Varlygina concludes.



# Доказательные практики в сфере социального сиротства. Опыт фонда «Дети наши»

DOI 10.55140/2782-5817-2023-3-3-41-48

## Evidence-Based Practices in Social Orphanhood. Our Children Foundation's Experience

Благотворительный фонд «Дети наши» с 2006 года работает с воспитанниками и выпускниками сиротских учреждений, а с 2018 года занимается профилактикой социального сиротства — помогает семьям, у которых могут изъять детей, спасти ребенка от детского дома. Зачем и как фонду измерять социальный эффект своей деятельности, что такое доказательные практики в социальной сфере и почему важен тренд на профессионализацию сектора — в статье директора фонда Натальи Петровой.

Our Children Foundation has been working with orphanage residents and graduates since 2006. Since 2018, it has been focusing on preventing social orphanhood by assisting families at risk of child removal, thereby preventing children from being taken into orphanages in the first place. In this article, Natalia Petrova, the foundation's director, talks about the importance of measuring the social impact of their activities, the concept of evidence-based practices in the social sphere, and the significance of professionalizing the sector.



**Наталья Петрова**  
Директор  
благотворительного  
фонда «Дети наши»

**Natalia Petrova**  
Director,  
Our Children Foundation

## ЧТО ТАКОЕ ДОКАЗАТЕЛЬНЫЙ ПОДХОД В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

В первую очередь необходимо определиться с понятиями. Доказательный подход к измерению социальных изменений — это технология, в которой прописаны цель, последовательность действий, комплекс мероприятий и метрики эффективности.

Важно понимать, что социальные проекты всегда долгосрочные, хотя, безусловно, делать промежуточные замеры необходимо, чтобы знать, в верном ли направлении мы движемся.

Таким образом, практики с доказанной эффективностью — это прежде всего **долгосрочные** практики, направленные на системные изменения. И тут неважно, о чем мы говорим: о конкретном благополучателе или о системе в целом, например системе здравоохранения, защиты детства и так далее.

Еще один важный признак доказательной практики — **устойчивый эффект**, результативность. Мало измерять эффективность, важно, чтобы в цель изменений была заложена долгосрочная устойчивость.

Вся социальная сфера в цивилизованных странах давно перешла на доказательный подход: эффективность любых социальных положений должна быть измерена, подсчитана и доказана.

Принцип работы в социальной сфере, в частности с детьми-сиротами и кризисными семьями, в разных странах отличается. У кого-то уже накопился солидный опыт, а кто-то только начинает путь к формированию грамотной системы защиты детства.

В странах с развитой благотворительностью есть много лонгитюдных научных исследований, на которые мы можем опираться, потому что они не имеют региональной специфики: психология детей-сирот<sup>1</sup>, травмы<sup>2</sup>, специфика воспитания<sup>3</sup>, важность значимого взрослого<sup>4</sup> и т. д.

У нас в России пока мало таких исследований, просто потому что 20 лет, в течение которых развивалась благотворительность в нашей стране, — слишком короткий срок. Работа в этом направлении, конечно, ведется.

## НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНКУБАТОР СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ

Запрос государства к третьему сектору только формируется, но во многих странах некоммерческие организации (НКО) создают, отработывают, тестируют технологии, доказывают их эффективность, после чего государство может взять их в использование.

<sup>1</sup> Добрава-Крол, Н. (2014). Раннее вмешательство: ключевые аспекты и международный опыт. Режим доступа: [https://ds4-tmr.edu.yar.ru/bazovaya\\_ploshchadka/ssilki\\_na\\_literaturu/mezhdunarodniy\\_opit\\_kniga.pdf](https://ds4-tmr.edu.yar.ru/bazovaya_ploshchadka/ssilki_na_literaturu/mezhdunarodniy_opit_kniga.pdf) (дата доступа: 24.07.2023).

<sup>2</sup> Психотерапия и привязанность. (2018). Эволюционная теория привязанности Джона Боулби. Режим доступа: [https://attachment-theory.by/art\\_evo\\_bowlby](https://attachment-theory.by/art_evo_bowlby). (дата доступа: 24.07.2023).

<sup>3</sup> Хекман, Д. Д., Мун, С. Х., Пинто, Р., Савельев, П. А. & Явиц, А. (2010). Экономическая отдача от дошкольного образования детей из неблагополучных семей: уроки программы «Хайскоуп Перри». *Финансы и бизнес*, (3), 39-51.

<sup>4</sup> Allen, G. (2011). *Early intervention: the next steps, an independent report to Her Majesty's government by Graham Allen MP. The Stationery Office.* Retrieved from: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/284086/early-intervention-next-steps2.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/284086/early-intervention-next-steps2.pdf). (accessed 24.07.2023).

## WHAT IS EVIDENCE-BASED APPROACH IN SOCIAL CARE?

First and foremost, it is essential to define the key concepts. Evidence-based approach to measuring social impact involves a well-defined technology that outlines the objectives, step-by-step actions, a comprehensive set of specific activities, and performance metrics.

It is crucial to understand that social projects are inherently long-term endeavors, although interim assessments are definitely required, to make sure the project is on the right track.

Hence, evidence-based practices primarily focus on sustainable, **long-term** changes within the system. This principle applies to working with individual beneficiaries as much as to addressing large-scale systems, such as healthcare, child protection, etc.

Another important aspect of evidence-based approach is its **sustained effect**, performance. It is not sufficient to measure short-term effectiveness; it is just as crucial to make sure that the goals of the interventions prioritize long-term sustainability.

In the developed societies, the entire social sector has long embraced evidence-based approach. The effectiveness of any social initiatives must be measured, quantified, and substantiated.

Approaches to working in the social sphere, particularly with orphans and families in crisis, vary across different countries. Some nations have accumulated substantial experience, while others are just embarking on the journey of establishing a functional child protection system.

Countries with developed philanthropy boast numerous longitudinal research studies that serve as valuable resources since they are not region-specific. These studies encompass a wide range of topics, such as orphan psychology,<sup>1</sup> trauma,<sup>2</sup> specifics of parenting,<sup>3</sup> the significance of a caring adult figure,<sup>4</sup> and more.

Few such studies exist in Russia so far, if only because the 20-year period in which charity has been developing in this country is relatively short. However, efforts are underway to bridge this gap and expand research in this direction.

## NONPROFITS AS CATALYSTS OF SOCIAL INNOVATION

The government's call to the third sector is still taking shape, but in many countries, non-profit organizations are already at the forefront of creating, refining, and piloting technologies, demonstrating their effectiveness, to be eventually adopted by the government.

<sup>1</sup> Dobrova-Krol, N. (2014). *Early Intervention: Key Aspects and International Experience.* Retrieved from: [https://ds4-tmr.edu.yar.ru/bazovaya\\_ploshchadka/ssilki\\_na\\_literaturu/mezhdunarodniy\\_opit\\_kniga.pdf](https://ds4-tmr.edu.yar.ru/bazovaya_ploshchadka/ssilki_na_literaturu/mezhdunarodniy_opit_kniga.pdf) (accessed: 24.07.2023).

<sup>2</sup> *Therapeutic counselling and attachment. (2018). John Bowlby's Evolutionary Theory of Attachment.* Retrieved from: [https://attachment-theory.by/art\\_evo\\_bowlby](https://attachment-theory.by/art_evo_bowlby). (accessed: 24.07.2023).

<sup>3</sup> Heckman, J., Moon, S., Pinto, R., Savelyev, P. A. & Yavitz, A. (2010). *Economic Returns to Early Education for Disadvantaged Children: Lessons from the HighScope Perry Preschool Program.* *Finance and Business*, (3), 39-51.

Партнерство государства и некоммерческого сектора может осуществляться по разным моделям:

1. НКО — «руки» государства: государство обеспечивает законодательную рамку, а НКО выступают в роли подрядчика и работают «в полях».
2. Слияние/поглощение: государство перенимает методологии и внедряет их самостоятельно, наращивая штат собственных специалистов. Это очень дорогая на старте модель, но может окупиться в течение 10-15 лет.
3. Государство может создавать параллельные структуры.

Первая модель кажется нам самой эффективной, потому что главное отличие в работе НКО от государственных структур в том, что мы мыслим ценностью отдельного человека и всю работу строим на этой основе. А государство оперирует другими понятиями, у него не может быть индивидуального подхода к каждому, кто входит, например, в категорию малоимущих граждан.

Но любая из моделей подразумевает взаимодействие государства и некоммерческого сектора. И сейчас в России мы уже видим тренд на партнерство государства и НКО как на федеральном, так и на региональном уровнях.

История системной благотворительности в России насчитывает не больше 25 лет. И мы «догоняем» зарубежных коллег семимильными шагами. На заре, в 90-е годы, благотворительность была адресная, «по велению сердца», часто допускались ошибки. В течение 10-15 лет мы, как сектор, накапливали опыт, смотрели, конечно, на зарубежные практики, научные исследования, но в целом, начинали с нуля.

Эмоции в зрелой благотворительности давно ушли на второй план, а то и дальше. На первое место начали выходить профессионализм, доказательность и эффективность. Практически все фонды, которые сейчас перешагнули рубеж 15 лет, начинали с волонтерской деятельности, а теперь развились до системных проектов и преобразования той области, в которой они работают. Именно так и происходило и происходит становление доказательной благотворительности во всех странах. И мы уже в середине пути. То, что мы называем практиками с доказанной эффективностью в России, — это практический опыт, который накопился с конца 90-х, систематизированный и оформленный в методологии.

Реестры доказательных практик начали формироваться лет 5 назад. На старте они появлялись как инициатива отдельных энтузиастов некоммерческого сектора, как запрос к самим себе: насколько эффективна наша работа? Первым такой реестр создал Фонд Тимченко<sup>5</sup>. Сейчас государство уже понимает, насколько важно, чтобы социальная работа была посчитана, измерена и эффективна, и начинает активно присоединяться к этому процессу. Например, АСИ разрабатывает стандарт социальных услуг, собирает практики<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Портал для специалистов сферы защиты детства. Реестр (банк) доказательных практик. Режим доступа: <https://deti.timchenkofoundation.org/praktiki/?ysclid=lkayv4w7yj750558520>. (дата доступа: 24.07.2023).

<sup>6</sup> АСИ СМАРТЕКА. Реестр доказательных практик. Режим доступа: <https://smarteka.com/registry?ysclid=lkayw2yxdx673900641>. (дата доступа: 24.07.2023).

The partnership between the government and non-profit sector can take different forms:

1. Nonprofits as the “hands” of the state: the government sets up the legislative framework, while the non-profit organizations act as contractors doing the “fieldwork.”
2. The government adopts methodologies from nonprofits and implements them independently, expanding its own professional teams. Although this model can be expensive initially, it can yield substantial returns over a 10-15-year period.
3. The government may choose to establish parallel structures.

From our perspective, the first model appears to be the most effective one, as the primary distinction between the nonprofits and the government is in the focus of their activities: the former choose to focus on the values of an individual, shaping their efforts around this principle. The state, on the other hand, operates on different premises and cannot afford a customized approach to every individual within, say, the category of underprivileged citizens.

In any case, whatever model is chosen, it implies collaboration between the government and the non-profit sector. This is the trend we are starting to witness in Russia, as the government and the nonprofits choose to partner both at the federal and the regional level.

While systemic charity in Russia is still no more than 25 years old, we are making significant strides to catch up with our foreign counterparts. At its dawn in the 90s, charity was more of an ad-hoc activity, often driven by personal emotions and frequently leading to mistakes. Over the past 10-15 years, we as a sector have gained substantial experience and taken inspiration from foreign practices and scientific studies, despite effectively starting from scratch.

Mature philanthropy has long pushed emotions into the back row, if not even further. Professionalism, evidence, and efficiency are coming to the forefront. Most of the foundations that have been around for more than 15 years started as volunteer operations, eventually evolving into systemic projects, which transform the areas they work in. This trajectory aligns with the establishment of evidence-based philanthropy across all countries, and today we are halfway through that journey. What we refer to as “evidence-based practices” in today’s Russia is essentially practical experience that has been systematically documented and formalized since the late 90s.

Evidence-based practice registries started appearing about five years ago, originally driven by a few dedicated enthusiasts within the non-profit sector, seeking to evaluate the effectiveness of their work. The Timchenko Foundation was the first to create such a registry.<sup>5</sup> The government is now starting to recognize the significance of counting, measuring, and ensuring the efficacy of social work, and is getting actively involved in the process. For instance, the Agency for Strategic Initiatives (ASI) is developing standards for social services and collecting various best practices.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> The Child Protection Professionals Portal. Evidence-Based Practices Registry (Bank). Retrieved from: <https://deti.timchenkofoundation.org/praktiki/?ysclid=lkayv4w7yj750558520>. (accessed: 24.07.2023).

<sup>6</sup> ASI SMARTEKA. Evidence-Based Practices Registry. Retrieved from: <https://smarteka.com/registry?ysclid=lkayw2yxdx673900641>. (accessed: 24.07.2023).

Реестры доказательных практик предъявляют стандарты, такие как подробное рассмотрение и описание благополучателей, изменений, которые происходят в их жизни благодаря нашей работе, описание инструментов и механизмов воздействия практики (за счет чего достигаются изменения), ключевые показатели по каждому результату, регламентированность практики.

Каждый фонд может проверить свои практики по этим стандартам, а эксперты анализируют, дают рекомендации по доработке при необходимости. Доказательные практики — это перевод нашей работы на профессиональные рельсы и создание четкой, понятной, объяснимой технологии.

## ЭВОЛЮЦИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ: ПРИМЕР ФОНДА «ДЕТИ НАШИ»

Фонду «Дети наши» уже 17 лет. Как и большинство фондов с такой долгой историей, мы начинали с волонтерских поездок, горячего желания осчастливить детей — подарками, мастер-классами и праздниками. Но мы очень быстро поняли, как и все, кто в принципе занимался подобной деятельностью, что это не решает проблем детей-сирот. Необходимо действовать комплексно, вкладываясь в самих детей системно и долго.

Логичным продолжением стало создание нового направления работы — профилактика социального сиротства. Ведь не допустить попадание ребенка в детский дом гораздо выгоднее, проще, дешевле и эффективнее, чем работать с последствиями его пребывания в учреждении.

А после того, как мы собрали информацию, наработали практический опыт, разработали практики и методологии, мы поняли, что пора выходить на еще более глобальный уровень — изменение системы защиты детства в стране.

Эволюцию нашей работы отражают три миссии, которые были у фонда за время его существования. Наша первая миссия звучала так: «Преобразовать настоящую и будущую жизнь детей, оставшихся без родителей, помогая и поддерживая их от А до Я». Второй вариант был сформулирован несколько лет спустя: «Профилактика социального сиротства и содействие успешной интеграции в общество детей, оставшихся без (попечения) родителей».

Обе миссии — процессные, то есть описывают текущую деятельность фонда, а не финальное целеполагание. В первой — только одна группа благополучателей (воспитанники детских домов), во второй появляется другая — кризисные семьи. Через изменение миссии мы видим трансформацию содержания деятельности организации.

Спустя еще три года мы поняли, что выросли, что наш запрос стал гораздо шире, чем просто помогать отдельным семьям и детям «на местах». Наша задача уже — изменение системы целиком, чтобы вторая группа благополучателей вообще перестала существовать. И текущая миссия фонда «Дети наши» — «Меняем систему защиты детства в стране, чтобы дети росли в семье и становились благополучными взрослыми» — содержит

These evidence-based practice registries set stringent standards, including comprehensive consideration and descriptions of beneficiaries, measuring the changes in their lives attributable to our interventions, detailed descriptions of the tools and impact mechanisms of the practices (how the changes are achieved), key performance indicators for each outcome, and formal regulation of these practices.

Every foundation can assess its practices against these standards, with experts reviewing the results and providing recommendations for improvements when needed. Embracing evidence-based practices translates our work into professional terms, creating clear, comprehensible, and explicable methodologies.

## EVOLUTION OF SOCIAL TECHNOLOGY: OUR CHILDREN FOUNDATION'S EXAMPLE

Our Children Foundation started operations 17 years ago. Like many foundations with such a long history, we started with volunteer trips and a heartfelt desire to bring happiness to children through gifts, workshops, and celebrations. However, like others in similar endeavors, we soon realized that these actions alone would not solve the challenges faced by orphaned children. A comprehensive approach was needed, which involved long-term commitment and systemic interventions.

It was only logical that we ventured into a new area of work — prevention of social orphanhood. We recognized that preventing a child from ending up in an orphanage was clearly more advantageous, simpler, more cost-effective, and more effective overall than having to deal with the consequences of institutional care.

As we accumulated information and practical experience, and developed new approaches and methodologies, we realized it was time to get even more ambitious with our efforts — trying to transform the entire child protection system in the country.

Probably the best way to reflect the evolution of our Foundation's work over the years is through its three missions. Our first mission was formulated as follows: "Transforming the present and future lives of children without parents by providing help and support from A to Z." Several years later, our mission statement evolved: "Preventing social orphanhood and facilitating the successful integration into society of children left without parental care."

Both missions were process-based; that is, they described our ongoing activities, illustrating the gradual expansion of its scope. The first mission catered to a single group of beneficiaries, namely children from orphanages, while the second mission extended our reach to include crisis families. This change in mission reflected the shift in the focus of our activities.

Another three years later, we recognized we had grown bigger and our mission had broadened far beyond merely assisting individual families and children "on the ground." Our new objective was to overhaul the entire system, making sure the second group of beneficiaries would no longer exist. Therefore, the current mission of Our Children Foundation

и запрос на системное решение проблемы на федеральном уровне, и долгосрочное целеполагание, и расширение группы благополучателей.

Как формирование, так и использование практик с доказанной эффективностью, позволяют нам выступать серьезным партнером для государственных структур и системообразующего бизнеса, масштабировать нашу деятельность. Ведь технология — это кратчайший путь достижения запланированного результата.

## КАК РАЗРАБАТЫВАЛАСЬ И ВНЕДРЯЛАСЬ ПРАКТИКА ПРОФИЛАКТИКИ СОЦИАЛЬНОГО СИРОТСТВА

В 2016-м году появилась практика восстановления кровных связей ребят из детских домов. Мы начали возобновлять общение с кровными родственниками и иногда это заканчивалось возвращением ребенка в семью. Но на этом наша работа не заканчивалась, ведь ребенка необходимо было реинтегрировать, а самой семье почти всегда необходима была помощь.

К пониманию, что по всем параметрам проще не допустить попадание ребенка в детский дом, мы пришли постепенно. И в 2018 году появилось направление профилактики социального сиротства. Это был абсолютно новый вектор для нас, мы изучали опыт коллег и зарубежные исследования. В результате, когда у нас набрался большой объем данных, мы стали эту деятельность систематизировать: описали порядок действий, сопровождающие документы.

Следующим шагом мы создали отдельный проект по формированию методологии направления, чтобы сократить наш путь, ведь в секторе уже были эксперты по этой теме, много накопленного опыта, которым, конечно же, мы хотели воспользоваться. Пригласили внешнего эксперта по социальному проектированию, который помог нам сформировать наше видение, провел глубинные интервью как с нами, так и с нашими благополучателями, подсказал нам путь упаковки технологии. Мы снова много встречались с коллегами, которые делились своими наработками, шаблонами документов, рассказывали, как часто выезжают в семьи, какая нагрузка на одного социального педагога и т. д. Вся наша команда проходила обучение, посещала встречи по обмену опытом, все документы внедрялись и дописывались в процессе работы.

Все это позволило нам заново систематизировать всю нашу деятельность. Сейчас описание практики профилактики социального сиротства выглядит таким образом<sup>7</sup>:

- Цели;
- Задачи;
- Описание целевой аудитории (благополучателей);

<sup>7</sup> АСИ СМАРТЕКА. (2022). «Не разлей вода» — профилактика социального сиротства. Режим доступа: <https://smarteka.com/practices/ne-razlej-voda-profilaktika-socialnogo-sirotstva?tab=introduction>. (дата доступа: 24.07.2023).

is “Changing the child protection system in the country to ensure children grow up in families and become prosperous adults.” This statement encompasses a call for systemic impact at the federal level, as well as a long-term vision, and another expansion of the scope of our beneficiaries.

By embracing and employing evidence-based practices, we become an important partner to the government agencies and key businesses in shaping the system. Furthermore, it enables us to scale our activities more effectively. Technology, in this context, serves as the most direct path towards achieving our intended outcomes.

## THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE CHILD ABANDONMENT PREVENTION PRACTICE

In 2016, we initiated the practice of re-establishing kinship ties for children from orphanages. Our efforts involved reconnecting them with their biological relatives, which in some cases resulted in the child returning to their family. However, our work did not stop there. We understood that successful reintegration was essential, and most families required ongoing support.

Gradually, we came to the realization that it was more effective to prevent children from entering orphanages altogether. Thus, in 2018, we started working to prevent social orphanhood. This marked an entirely new direction for our operations, in which we sought inspiration from the experiences of our colleagues and foreign research. With a substantial amount of data in hand, we started to systematize this activity, defining the procedural actions and accompanying documentation.

To expedite the progress, we established a separate project dedicated to formulating the methodology for this direction. We recognized there were existing experts and a wealth of accumulated experience in the sector, which we wanted to take advantage of. We enlisted the assistance of an outside expert in social design, who helped us refine our vision and conducted in-depth interviews with both our team and the beneficiaries. Their guidance was invaluable in shaping the packaging of this new technology. Additionally, we engaged extensively with our colleagues, exchanging experiences, sharing document templates, discussing optimum frequency of visits to families, and exploring the ideal workload for a social pedagogue, among other aspects. Our entire team actively participated in experience exchange meetings and received training as part of this process. This ongoing iterative work resulted in continuous improvement of our day-to-day operations.

This comprehensive approach enabled us to reevaluate and systematize all our activities. As a result, the current description of our child abandonment prevention practice appears as follows:<sup>7</sup>

- Goals;

<sup>7</sup> ASI SMARTEKA. (2022). “Thick as Thieves” — preventing social orphanhood. Retrieved from: <https://smarteka.com/practices/ne-razlej-voda-profilaktika-socialnogo-sirotstva?tab=introduction>. (accessed: 24.07.2023).

- Технология работы, расписанная подробно, по шагам: скрипт для человека, который принимает обращение на нашу горячую линию, как и кому передаются данные, сколько человек и в какие сроки должны выехать и т. д. Прописана и средняя продолжительность работы с кейсом — 1,5 года;
- Принципы реализации технологии;
- Перечень предоставляемых услуг;
- Сценарии работы;
- Нормативы для сотрудников при ведении случаев;
- Периодичность оценки и система показателей;
- В каких случаях мы прекращаем работу с семьей: достигнуты цели работы, семья отказалась от работы, переезд семьи в другой регион.

Каждый шаг, каждая метрика — обоснованы. В результате мы имеем набор показателей эффективности, по которым видим, вышла ли семья из кризиса, обладает ли достаточными ресурсами, чтобы самостоятельно справляться с проблемами.

Наша система показателей насчитывает 35 метрик, таких как:

- количество семей/родителей/детей, участвующих в проекте;
- количество/доля семей, участвующих в проекте, в соотношении с районами, в которых они проживают<sup>8</sup>;
- средний прирост уровня благополучия семей;
- динамика по отдельным характеристикам благополучия;
- объем консультативных услуг общий/по видам/средний на семью;
- превращение сигналов в завершённые случаи;
- количество выездов в семью всего/на одну семью/для разовой помощи.

После проведенной в 2019-м году стратегической сессии, на которой были приняты новое целеполагание и миссия, мы начали работать над тем, чтобы ей соответствовать, создали целевую оргструктуру<sup>9</sup> и систему сквозных KPI. От директора система KPI каскадируется на всех сотрудников фонда и включает как пункты, связанные с достижением наших стратегических целей и с реализацией нашей миссии, так и показатели эффективности работы каждого сотрудника по направлениям, и показатели, которые «защиты» в практики.

Эти же бенчмарки можно найти в наших публичных полугодовых и годовых отчетах<sup>10</sup>. Таким образом, метрики, которые заложены в наши практики, проходят красной нитью через всю работу фонда.

<sup>8</sup> Несмотря на то, что главный офис фонда «Дети наши» находится в Москве, изначально фонд планировал развивать работу в регионах. Смоленская область — первый регион, в котором организация начала работу. Выбор был сделан в пользу Смоленской области, потому что там помощь была нужна гораздо больше, чем в Москве, где фондов в принципе больше.

<sup>9</sup> Целевая оргструктура — это логическая модель изменения оргструктуры для реализации миссии, это инструмент развития фонда. Например: в оргструктуре есть такая функция как GR, в текущем моменте ее нет, но в 2025 году она уже появится.

<sup>10</sup> БФ «Дети наши». (2023). Отчёты. Режим доступа: <https://detinashi.ru/reports/>. (дата доступа: 28.07.2023).

- Objectives;
- Description of the target audience (beneficiaries);
- Detailed step-by-step description of the work technology: a script for the hotline operator receiving calls, the procedure and addressees to whom the information must be forwarded, how many people should respond to the call and how soon, etc. The average duration of a case (1.5 years) is also prescribed;
- Principles of technology implementation;
- List of services provided;
- Work scenarios;
- Norms for staff in case management;
- Frequency of evaluation and system of metrics;
- Situations in which we stop working with a family (work goals have been achieved, the family refuses to cooperate, or the family moves to another region).

Every step and every metric is substantiated. The result is a set of performance metrics that allow us to determine whether a family has overcome their crisis and whether it possesses sufficient resources to handle their issues independently.

Our scorecard consists of 35 metrics, including the following:

- number of families/parents/children participating in the project;
- number/share of families participating in the project in relation to the districts where they reside<sup>8</sup>;
- the average increase in family well-being;
- dynamics of individual well-being characteristics;
- the volume of counseling services (total/by type/average per family);
- signals converted into completed cases;
- number of family visits (total/per family/one-off assistance).

After conducting a strategic session in 2019 to adopt a new mission and goal statement, we began to align our practices accordingly, starting with a revision of our organizational structure<sup>9</sup> and an end-to-end KPI system. The KPI system cascades down from the director to the entire staff of the foundation, and includes indicators related to achieving our strategic goals and fulfilling our mission, as well as staff performance indicators by business area, and metrics embedded within our practices.

The same benchmarks can be found in our public semi-annual and annual reports.<sup>10</sup> This ensures the metrics incorporated in our practices are consistently followed throughout the foundation's work.

<sup>8</sup> Even though Our Children Foundation has its main office in Moscow, it was originally planning to operate in the provinces. Smolensk Oblast was the first region in which the organization started its work. It was chosen because the demand for the Foundation's services was higher than in Moscow, which already had an abundance of support organizations.

<sup>9</sup> The target organizational structure is a logical model for changing the structure of the organization to best fulfill our mission, an institutional development tool used by the Foundation. For example: the target organizational structure has a GR function, which does not exist at the moment, but will appear by 2025.

<sup>10</sup> Our Children Foundation. (2023). Reports. Retrieved from: <https://detinashi.ru/reports/>. (accessed: 28.07.2023).



## ЗАЧЕМ НУЖНЫ ПРАКТИКИ С ДОКАЗАННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Практика с доказанной эффективностью и выверенная технология работы дают нам:

1. Повышение эффективности работы с благополучателями, возможность измерить результаты.  
Оформленная практика — способ оптимизировать процессы, а выверенная технология — самый быстрый путь к достижению результата и повышению эффективности работы с благополучателями.
2. Возможность развития для фонда.  
Миссия фонда — изменение системы защиты детства в стране. Это значит, что внедрять наши практики необходимо максимально широко на всей территории страны. Делать это можно двумя способами: масштабирование и тиражирование.  
Масштабирование — это разворачивание деятельности фонда в новых регионах. Этот способ требует огромных ресурсов. Пока мы только планируем реализацию этой модели.  
Тиражирование — это передача нашей апробированной практики в новые регионы с помощью партнерских профильных региональных НКО. Такой путь гораздо менее затратен, но не менее эффективен.  
Мы обучаем специалистов, не только сотрудников НКО, но и всех, кто задействован в процессе, — сотрудников опеки, детских домов. Осуществляем авторский надзор — помогаем фондам правильно и максимально эффективно внедрить наши практики, учитывая особенности региона. Помогаем с настройкой внутренних процессов и метрик.
3. Упрощение обучения новых сотрудников: у нас есть пособие по технологии работы со случаем, с помощью которого новые сотрудники быстро интегрируются в работу.
4. Привлечение крупных партнеров.  
Наличие наших практик в реестрах помогает потенциальным партнерам и донорам удостовериться, что мы — благонадежный фонд и что их инвестиции будут эффективны. Сейчас большинство компаний, выбирая фонд для сотрудничества, в первую очередь думают об эффективности своих вложений, которую можно предъявить сотрудникам, руководителям, учредителям, клиентам и потребителям. В случае с социальной сферой таким показателем является социальный эффект. Таким образом, присутствие в одном из реестров доказательных практик является отличным фильтром при выборе фонда.
5. Работа с государством.

Для изменения подходов и работы с нашими категориями благополучателей на государственном уровне необходимы проверенные практики и методологии, где понятно, какие нужны специалисты, какими навыками они должны обладать, как выстроить работу, как оценивать эффективность.

## WHY EVIDENCE-BASED PRACTICES ARE ESSENTIAL

Evidence-based practices and a well-established operating technology offer several key advantages:

1. Enhanced efficiency in beneficiary engagement and measurable outcomes.  
Formalized practices streamline processes, while a well-calibrated technology ensures swift results and improved efficiency in working with the beneficiaries.
2. A development opportunity for the Foundation.  
Our mission is to revolutionize the child welfare system nationwide. This means our practices need to be implemented on a broad scale throughout the country. This can be achieved through scaling and replication.  
Scaling involves expanding the Foundation's activities to new regions. This method requires substantial resources, and is still in the planning phase.  
Replication is the transfer of our tested practices to new regions through partner specialized regional nonprofits, offering an equally efficient but more cost-effective approach.  
We train specialists, not only within non-profit organizations but also among all stakeholders involved, including care workers and orphanage staff. Our field supervision ensures that foundations implement our practices effectively, accounting for regional peculiarities and aiding in setting up internal processes and metrics.
3. Simplified onboarding for new employees: our case technology manual facilitates quick workplace integration for new employees.
4. Attracting major partners.  
Having our practices included in the registries reassures potential partners and donors of the reliability of our foundation and the potential for tangible return on their investment. Companies today tend to prioritize the effectiveness of their investments when selecting a fund, as it affects their reputation among employees, managers, founders, clients, and consumers. In the social sector, the key measure of this effectiveness is social impact. Hence, being present in one of the evidence-based practices registries serves as a valuable filter in choosing a fund.
5. Collaboration with the government.  
Enabling changes in the approaches and methods of work with our categories of beneficiaries at the level of the government requires proven practices and methodologies that clearly show the required specialist profiles, skills, work structuring, and performance evaluation.  
Ultimately, the most significant reason why evidence-based practices are essential for nonprofits is that we are dealing with real people and their lives, where experimentation is not an option. Having effective and proven tools ensures that we make a positive impact without causing harm.

И самая важная причина, зачем НКО необходимы практики с доказанной эффективностью: мы работаем с живыми людьми, с их жизнями и судьбами, над которыми нельзя ставить эксперименты. Важно, чтобы существовали работающие инструменты, которые точно не навредят.

## СЛОЖНОСТИ ПЕРЕХОДА

Были при внедрении нового подхода и сложности. Основная — это сопротивление команды. Успех внедрения любой технологии всегда зависит в первую очередь от работы команды, от людей.

Мы обошлись «малой кровью», потому что и так работали по технологии работы со случаем, просто углубили и структурировали ее. Но с нашей стороны, со стороны руководства, была проделана большая разъяснительная работа: что, зачем, почему мы внедряем и как это отразится на каждом сотруднике. Все изменения внедряли постепенно, давая привыкнуть к новому формату работы.

Конечно, добавилось больше методологической нагрузки на каждого сотрудника, появилось больше сопроводительных документов, объем документальной и отчетной работы возрос.

Но коллеги быстро сами убедились, насколько это важно и полезно, потому что результат их работы стал осязаем и понятен всем. Регулярно собираемые метрики и конкретные инструменты, на которых строится работа — это огромное подспорье для каждого специалиста.

Сейчас четыре наши практики внесены в реестр доказательных практик: профилактика социального сиротства<sup>11</sup>, восстановление кровных связей воспитанников сиротских учреждений<sup>12</sup>, направление образования<sup>13</sup>, направление профориентации<sup>14</sup>. В планах — оформить все практики должным образом, чтобы эксперты могли оценить и верифицировать их.

## CHALLENGES IN THE TRANSITION

Implementing the new approach came with its share of challenges, with the primary hurdle being resistance from the team. Successful implementation of any technology is heavily reliant on the collaboration and dedication of the team members.

Thankfully, we managed the transition with minimal disruption as we were already familiar with the case management technology; we merely deepened and structured its implementation. However, significant effort was required of our management to conduct extensive explanatory work to ensure that each employee understood the purpose, rationale, and benefits of introducing the new approach. To ease the adjustment, we rolled out the changes gradually, allowing everyone to get used to the new work format.

Admittedly, the transition did increase the methodological burden on each employee, leading to the creation of more supporting documents and an increase in the scope of paperwork and reporting.

Despite these initial challenges, our colleagues swiftly recognized the importance and usefulness of the changes, as the tangible and comprehensible outcomes of their work validated the effectiveness of the new approach. Regular collection of metrics and the availability of specialized tools used in our work are a great help for every professional, streamlining their tasks and bolstering their confidence.

Presently, four of our practices have been officially included in the evidence-based practices registry: preventing social orphanhood,<sup>11</sup> re-establishing kinship ties for children from orphanages,<sup>12</sup> and education program,<sup>13</sup> vocational guidance.<sup>14</sup> The next step now is to thoroughly formalize all practices, so as to help experts in assessing and validating their impact and effectiveness.

<sup>11</sup> АСИ СМАРТЕКА. (2022). «Не разлей вода» — профилактика социального сиротства. Режим доступа: <https://smarteka.com/practices/ne-razlej-voda-profilaktika-socialnogo-sirotstva?tab=introduction>. (дата доступа: 24.07.2023).

<sup>12</sup> АСИ СМАРТЕКА. (2022). «Не разлей вода» — восстановление кровных связей воспитанников сиротских учреждений. Режим доступа: <https://smarteka.com/practices/ne-razlej-voda-vosstanovlenie-krovnyh-svazej-vospitannikov-sirotskih-ucrezhdenij>. (дата доступа: 24.07.2023).

<sup>13</sup> АСИ СМАРТЕКА. (2023). Направление образования «Компас». Режим доступа: <https://smarteka.com/practices/napravlenie-obrazovania-kompas>. (дата доступа: 24.07.2023).

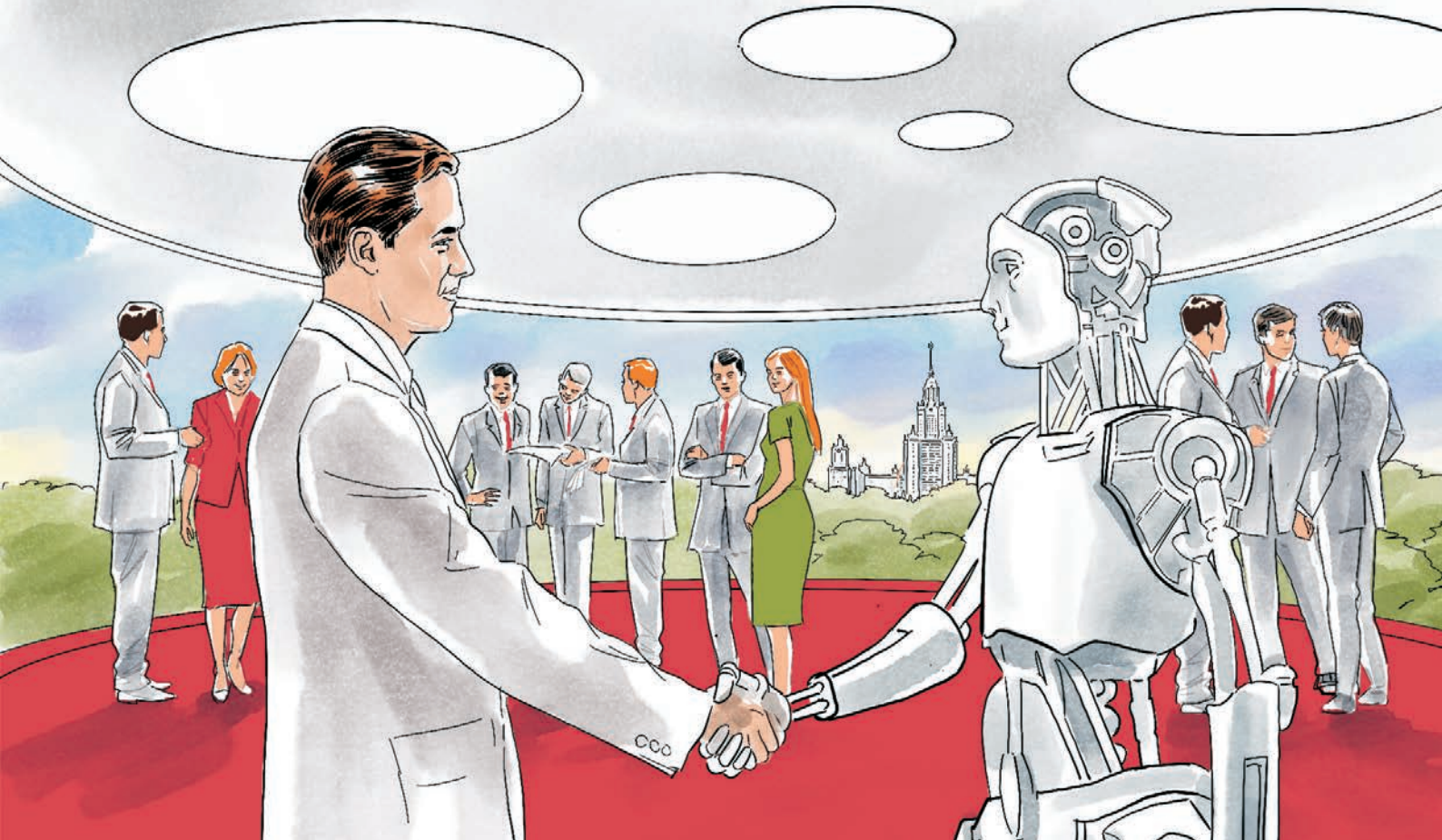
<sup>14</sup> АСИ СМАРТЕКА. (2023). Профориентационный проект «Вектор развития». Режим доступа: <https://smarteka.com/practices/proforientacionnyj-proekt-vektor-razvitiia>. (дата доступа: 04.09.2023).

<sup>11</sup> ASI SMARTEKA. (2022). “Thick as Thieves” — preventing social orphanhood. Retrieved from: <https://smarteka.com/practices/ne-razlej-voda-profilaktika-socialnogo-sirotstva?tab=introduction>. (accessed: 24.07.2023).

<sup>12</sup> ASI SMARTEKA. (2022). “Thick as Thieves” — re-establishing kinship ties for children from orphanages. Retrieved from: <https://smarteka.com/practices/ne-razlej-voda-vosstanovlenie-krovnyh-svazej-vospitannikov-sirotskih-ucrezhdenij>. (accessed: 24.07.2023).

<sup>13</sup> ASI SMARTEKA. (2023). “Compass” education program. Retrieved from: <https://smarteka.com/practices/napravlenie-obrazovania-kompas>. (accessed: 24.07.2023).

<sup>14</sup> ASI SMARTEKA. (2023). Vocational guidance project “Vector of development”. Retrieved from: <https://smarteka.com/practices/proforientacionnyj-proekt-vektor-razvitiia>. (accessed: 04.09.2023).



# Сознание глобального гражданина и искусственный интеллект.

Южнокорейский путь в реализации «третьей миссии» университетов

DOI 10.55140/2782-5817-2023-3-3-49-55

## Global Citizen Consciousness and Artificial Intelligence: South Korea's Approach to Fulfilling the Third Mission of Universities

От простой передачи знаний к конвергентности и цифровым технологиям, поиск новых образовательных форматов, промышленно-академическое партнерство университетов, способность выпускников мыслить в глобальном фрейме... Какой видят «третью миссию» в университетах Республики Корея? По просьбе редакции журнала Елена Ким подготовила обзор трендов по итогам IX Форума ректоров ведущих университетов России и Республики Корея.

Shifting from mere knowledge dissemination to embracing convergence and digital technologies, exploring innovative educational formats, fostering industrial-academic partnerships among universities, and equipping graduates with a global mindset — how do South Korean universities envision their third mission? In response to a request by the Positive Changes Journal, Elena Kim has compiled an overview of trends emerging from the IX Forum of Rectors of Leading Universities in Russia and the Republic of Korea.



**Елена Ким**  
Сотрудник Департамента психологии  
НИУ ВШЭ

**Elena Kim**  
Employee at the Department of Psychology,  
National Research University Higher School  
of Economics

Ежегодно, начиная с 2013 года, руководители российских и южно-корейских университетов собираются на Форуме гражданских обществ «Диалог Россия — Республика Корея» (ДРПК). Они обсуждают актуальные вопросы, связанные с развитием науки, университетского сотрудничества, академической мобильности, функции университета в условиях Четвертой промышленной революции. Последний Форум ректоров ведущих вузов России и Республики Корея, прошедший в конце 2022 года, был посвящен инновациям в образовании и «третьей миссии» университетов двух стран. Форум прошел онлайн, а его организатором стал один из ведущих вузов Республики Корея — Университет Корё.

Как и в России, «третья миссия» становится все более важной компонентой современной университетской жизни Южной Кореи. Участники форума с корейской стороны выделяют следующие ключевые тренды касательно «третьей миссии»:

1. Переход от простой передачи знаний к формированию у молодых специалистов глобальных компетенций: конвергентности и владения цифровыми технологиями, в частности, ИИ.
2. Поиск новых образовательных форматов.
3. Курс университетов на промышленно-академическое партнерство.
4. Способность выпускников мыслить в глобальном фрейме (экоповестка, создание инклюзивного общества), и главное — оставаться людьми, глубоко понимая и воплощая в себе человеческие ценности.

Что это за тренды и как они помогают в осуществлении «третьей миссии» университетов, разберемся подробнее.

## ГЛОБАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

### КОНВЕРГЕНТНОСТЬ

В образовании конвергентность понимается как способность студентов мыслить шире, выходя за рамки профильной изучаемой дисциплины. Это может быть и создание новых дисциплин на границе существующих, и соединение различных дисциплин на базе одного курса в тех случаях, когда одно без другого не будет являться полноценным обучением.

Например, в Университете Кунмин (Сеул) реализуется интердисциплинарная программа по керамике и химии: так как любая керамика требует лакового покрытия, а лак создается с помощью химических реактивов, то, следовательно, для работы с керамикой необходимы знания в области химии. Таким образом, оба курса встраиваются друг в друга.

Каждый университет ищет собственный разворот для реализации конвергентности в образовательном процессе. Другими словами, в образовательном поле Южной Кореи принят курс на сближение различных областей знания, создание новых курсов, объединяющих в себе несколько предметов, формирование у студентов навыков работы в условиях междисциплинарности.

Since 2013, leaders of Russian and South Korean universities have convened annually at the Russia-Republic of Korea Dialogue (RRKD) Civil Society Forum. Here, they discuss pressing topics related to scientific advancement, university collaboration, academic mobility, and the universities' evolving role in the Fourth Industrial Revolution. The most recent Forum of Rectors, held in late 2022, was dedicated to educational innovations and the third mission of universities in both countries. The forum took place online and was organized by Korea University, a prominent institution in the Republic of Korea.

Much like Russia, South Korea is increasingly recognizing the significance of the third mission in contemporary university life. Forum participants from the Korean side have identified several pivotal trends pertaining to the third mission:

1. A transition from merely passing on knowledge to the cultivation of global competencies among young professionals, encompassing convergence and proficiency in digital technologies, especially AI.
2. The exploration of new educational formats.
3. Universities actively forging industrial-academic partnerships.
4. Equipping graduates with the ability to think within a global context, focusing on environmental stewardship, fostering inclusive societies, and, most importantly, upholding and embodying human values.

Let's delve deeper into these trends and explore how they contribute to the realization of the third mission of universities.

## GLOBAL COMPETENCIES

### CONVERGENCE

In the realm of education, convergence is defined as students' ability to think expansively beyond the confines of their core disciplines. This can manifest itself in the creation of new disciplines at the intersection of existing subjects, or in the amalgamation of disparate fields under a single course, where one is incomplete without the other.

For instance, Kookmin University in Seoul offers an interdisciplinary program in ceramics and chemistry. Since the application of lacquer is integral to ceramics production, and lacquer production relies on chemical reactions, a profound understanding of chemistry is imperative for working with ceramics. Consequently, these two courses are interwoven.

Each university embarks on its unique journey to implement convergence within its educational processes. In essence, South Korea's educational landscape is committed to uniting diverse realms of knowledge, crafting innovative courses that encompass multiple subjects, and giving students the ability to safely navigate the interdisciplinary landscape. For instance, Korea University in Seoul

Так, Университет Корё (Сеул) сделал акцент на конвергенцию технических и гуманитарных наук — здесь создаются обучающие программы на стыке 4, 5 и даже 6 дисциплин, традиционно считающихся несовместимыми. А Университет иностранных языков Хангук (Сеул) формирует у своих студентов «креативное конвергентное мышление и навыки конвергентных решений», отмечает ректор Пак Чонун.

Вполне вероятно, что тотальное стремление к взаимному проникновению всего и вся есть естественный ответ на все нарастающий бум цифровых технологий. Эта компетенция дает надежду на то, что в технологической гонке молодые специалисты будут способны действовать, не уступая искусственно созданным моделям.

С точки зрения «третьей миссии», специалисты с такими компетенциями смогут быстрее и легче «перемещаться» в междисциплинарном пространстве, переключаться между задачами и быть гораздо более эффективными при решении неординарных вопросов.

#### ВЛАДЕНИЕ ЦИФРОВЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ

В современном образовательном процессе цифровая грамотность это уже не компетенция, а фактически базовая потребность. Без владения ИТ невозможно вести полноценную учебную или исследовательскую деятельность: начиная с того, что записаться на предметы можно только через личный кабинет студента, и заканчивая доступом ко всемирным базам научных данных.

И раз уж будущее уже здесь, то корейцы решили встретить его подготовленными. Широкомасштабные программы по внедрению цифровых технологий нового поколения проводятся во многих ведущих вузах: Университет Корё работает над созданием умного кампуса — с использованием блокчейна, интернета вещей и метавселенной, а Университет Каннын–Вонджу (провинция Канвондо) собирает и анализирует данные о жизни студентов с помощью ИИ.

Университет иностранных языков Хангук подошел к реализации «третьей миссии» через генерацию больших данных, которые используются для создания контента по обучению иностранным языкам, укреплению связей с соответствующими отраслями промышленности, диверсификации исследований по применению ИИ для обучения иностранным языкам. Ректор Пак Чонун рассказывает: «Нами проводится работа по созданию стандартной модели обучения языкам с применением ИИ». Разумеется, создание специального отделения по изучению языков ИИ уже идет полным ходом.

Передовые позиции по внедрению ИИ в обучение занимает Университет Чунан (Сеул). Проанализировав мегатренды в глобальном мире, руководство университета сформулировало видение 2030:

- интегрировать ИИ во все области образования;
- создать высшую школу ИИ;
- создать персонализированные платформы с использованием ИИ.

has placed a strong emphasis on the convergence of technical and humanities disciplines, pioneering educational programs at the intersection of four, five, and even six traditionally disparate disciplines. Meanwhile, Hankuk University of Foreign Studies in Seoul fosters “creative convergent thinking and decision-making skills” in its students, as highlighted by its Rector Park Jeong-Woon.

It is conceivable that the fervent drive for cross-disciplinary integration is a natural response to the ever-escalating wave of digital technologies. These competencies hold promise in ensuring that, in the race of technological advancement, young professionals can navigate the terrain without ceding ground to artificially generated models.

From the perspective of the third mission, professionals endowed with these competencies are poised to move swiftly and adeptly in interdisciplinary spaces, seamlessly transitioning between tasks, and proving exceptionally effective in addressing unconventional challenges.

#### PROFICIENCY IN DIGITAL TECHNOLOGIES

In the contemporary educational landscape, digital literacy isn't just a skill; it is essentially a fundamental necessity. Comprehensive academic or research endeavors are not conceivable without IT expertise. It starts with the requirement to enroll in courses exclusively through a student's personal account online and extends to gaining access to global repositories of scholarly data.

And since the future has already arrived, the Koreans have resolved to greet it fully prepared. Numerous prestigious institutions are conducting ambitious initiatives to implement next-generation digital technologies. Korea University, for instance, is pioneering the development of a smart campus, integrating cutting-edge technologies like blockchain, the Internet of Things, and the metaverse. Meanwhile, Gangneung-Wonju University, located in Gangwon-do Province, is amassing and dissecting student life data through the lens of artificial intelligence.

Hankuk University of Foreign Studies is approaching the realization of its third mission by harnessing the power of big data. This data fuels the creation of foreign language teaching materials, strengthens connections with relevant industrial sectors, and diversifies research in applying AI to foreign language education. Rector Park Jeong-Woon expounds: “We are actively crafting a standardized AI-powered language learning model.” Of course, the establishment of a dedicated AI language department is already well underway.

- Leading the charge in integrating AI into education is Chung-Ang University in Seoul. After analyzing global megatrends, the university's leadership has charted a vision for 2030, aiming to:
- Integrate AI into every aspect of education;
  - Establish a high school specializing in AI;

Например, уже существующая платформа CAU e-Advisor — это ИИ для персонального академического руководства. С его помощью академические руководители управляют персональным академическим планом студента. CAU e-Advisor помогает студенту подобрать и создать идеальную траекторию обучения. Кроме того, благодаря обратной связи от ИИ студент может отслеживать собственные успехи и успеваемость — видеть собственную динамику. Таким образом, он сразу понимает, в каких сферах и по каким предметам ему необходимо приложить дополнительные усилия.

Президент Университета Чунан *Пак Сонгю* видит положительные результаты внедрения электронных ассистентов и для студентов, и для преподавателей: «Благодаря этой системе наши студенты стали более активно участвовать в составлении академического плана. Они говорят о том, что она помогает им погрузиться в учебную атмосферу. Преподавателям легче отслеживать успеваемость, выявлять студентов из группы риска и рекомендовать им те или иные меры». Таким образом, ИИ позволяет в полной мере осуществить идеи персонифицированного образования.

И вместе с тем все более базовой становится компетенция владения цифровыми технологиями для того, чтобы управление оставалось в руках человека, а не переходило полностью к нашим виртуальным помощникам.

## НОВЫЕ ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Стремительный переход из общества аналоговых технологий к цифровому миру стал необратим после периода пандемии. На вузах лежит ответственность за поиск новаторских решений в образовании и науке. Они обеспечивают адаптационные стратегии и развитие общества. То, как эти вопросы решаются внутри отдельного учебного заведения, во многом определяет и траекторию его движения в рамках «третьей миссии».

Адаптируясь к новой реальности, каждый университет вырабатывает новые форматы взаимодействия. Например, Университет Чунан продолжает использовать «бесконтактное» (дистанционное) образование, доставшееся нам в наследство от времен коронавируса, а в Университете Корё создаются новые факультеты, отвечающие требованиям современных технологий.

Университет Кунмин — лидер в поиске и создании новых форм обучения. Университетом создана специальная образовательная база со ставкой на командное образование. Профессор *Ли Сокхван*, исполнительный вице-президент по академическим вопросам, убежден, что новое время требует новых форматов. Ниже рассмотрим некоторые из них.

**Проект «Эврика».** Преобразование учебных программ с опорой на практику

Традиционно университетское обучение начинается с теоретической подготовки. Обучающийся сначала встречается с историей и теорией предмета и лишь затем (на старших курсах) переходит к практике. Однако студенты-первокурсники, только пришедшие в

- Develop personalized platforms leveraging AI technology.

One example is the existing CAU e-Advisor platform, an AI-driven tool for personalized academic guidance. Academic mentors utilize this platform to tailor individual academic plans for students, helping them curate the perfect learning trajectory. Furthermore, thanks to AI feedback, students can closely monitor their progress and performance, gaining insight into their academic journey's dynamics. This immediate feedback empowers students to identify areas where they need to apply extra effort.

President *Park Sang-Gue* of Chung-Ang University highlights the positive outcomes of implementing electronic assistants for both students and educators: “Through this system, our students have become more actively engaged in shaping their academic path. They've shared how it aids their immersion in the learning environment. For faculty, it's easier to track student progress, pinpoint at-risk students, and offer appropriate interventions.” Thus, AI allows the full realization of personalized education concepts.

Simultaneously, digital competency is increasingly fundamental to ensure that control remains firmly in human hands, rather than ceding it entirely to our virtual aides.

## NEW LEARNING FORMATS

The swift transition from an analog society to a digital world, set in motion during the pandemic, is an irreversible phenomenon. Higher education institutions bear the responsibility of seeking innovative solutions in the realms of education and science. They are the architects of adaptive strategies and drivers of societal development. The way these challenges are addressed within each individual institution significantly influences the course of its third mission.

Adapting to this new reality, every university is crafting fresh modes of interaction. For instance, Chung-Ang University continues to embrace “contactless” (remote) learning, an approach inherited from the days of the pandemic. Meanwhile, Korea University is establishing new departments tailored to the demands of contemporary technology.

Kookmin University leads the way in discovering and implementing innovative learning formats. The institution has pioneered a specialized educational foundation with a strong emphasis on collaborative learning. Professor *Lee Seok-Hwan*, the Executive Vice President for Academic Affairs, firmly believes that the times call for new approaches. Here are some of the transformative initiatives they've introduced.

**Eureka Project:** Transformation Curricula through Practical Engagement

Traditionally, university education begins with theory, with learners delving into the history and principles of their field before gradually transitioning to practical application. However, freshmen entering

университет со школьной скамьи, зачастую не понимают для чего и о чем, собственно, эта теория. Поэтому в рамках проекта «Эврика» студенты на первых курсах работают в практическом поле и только потом, на старших курсах, встретившись с реальными задачами и трудностями, переходят к теоретической подготовке. Наличие собственного опыта и конкретных вопросов позволяют сделать обучение теории значительно более эффективным и востребованным самими студентами. Ведь к этому моменту студенты уже понимают, что без теории решать практические задачи очень сложно.

**Проект «HOT Team»<sup>1</sup>.** Формат командного обучения

Студенты совместно с преподавателем находят и ставят какой-то вопрос, который воспринимается обществом как данность, нечто само собой разумеющееся. В процессе групповой работы студенты ищут новый взгляд на тривиальную проблему и создают креативные решения, которые помогают улучшать общество на всех уровнях.

**Проект «Альфа».** Обучение в рамках проектного подхода

Группа студентов (или преподаватель) предлагает тему, которую в дальнейшем изучают всей группой. Этот проект позволяет студентам сфокусироваться на том, что их интересует и разобраться с предметом досконально и глубоко.

**Проект «HOT + Альфа».** Продвинутый курс командной работы

Проект объединяет в себе лучшие наработки двух предыдущих. Конвергируются различные дисциплины, с помощью которых создаются технологии до сих пор не существовавшие. Эта исследовательская деятельность со временем преобразуется в учебный курс. Отличительная особенность данного курса в том, что он существует не в рамках учебного семестра или двух, а рассчитан на 10-20 лет. То есть, студенты и преподаватели могут приходить и уходить, а проект продолжает свою работу.

Еще одной интересной особенностью корейского высшего образования является активное межуниверситетское сотрудничество — различные вузы создают платформы, где университеты могут работать вместе. Другими словами, один и тот же класс открыт для набора сразу в нескольких университетах.

Кстати, слова о сотрудничестве с российскими вузами произнес практически каждый выступавший на форуме ректоров. Возможно, межуниверситетское сотрудничество — это тот канал, который может позволить нашим странам продолжать взаимодействие в период охлаждения политико-экономического обмена.

## ПРОМЫШЛЕННО-АКАДЕМИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО

Курс на сотрудничество промышленности и науки оказывается в фокусе внимания многих передовых университетов Кореи. В Университете Корё сделана ставка на новые формы взаимодействия

<sup>1</sup> HOT — *hitting the obvious things*, в переводе «сталкиваясь с очевидным».

университет right from high school often struggle to grasp the relevance and purpose of theoretical knowledge Hence, following the Eureka approach, first-year students engage in practical, real-world experiences right from the start. Only in their later years, after confronting tangible challenges and hurdles, do they transition to theoretical coursework. By then, these students possess personal experiences and specific questions, making theoretical learning significantly more effective and sought-after. They recognize that, without a solid theoretical foundation, tackling practical challenges becomes a daunting task.

**“HOT Team” Project:**<sup>1</sup> A Format for Training in Teams

In a collaborative effort with instructors, students delve into and pose questions that society often takes for granted. Through group dynamics, they unearth fresh perspectives on seemingly mundane issues and craft creative solutions aimed at enhancing society across all levels.

**Project Alpha:** A Project-Based Learning Approach

Here, a group of students, or even an instructor, suggests a topic that the entire group subsequently explores. This project empowers students to focus their attention on subjects that truly interest them, allowing for a comprehensive and in-depth understanding.

**HOT + Alpha Project:** Advanced Teamwork Course

Combining the best practices of the preceding endeavors, this project serves as a convergence point for various disciplines. Within this dynamic crucible, previously non-existent technologies take shape. Over time, this research endeavor evolves into an educational course. What sets this course apart is its long-term outlook: it isn't confined to a single academic semester or two but spans a duration of 10 to 20 years. In essence, students and faculty may come and go, yet the project endures.

An intriguing facet of Korean higher education lies in its active inter-university collaborations. Multiple universities establish platforms for collaborative work, effectively opening the same course to enrollment across multiple institutions.

It's worth noting that nearly every speaker at the Rectors' Forum highlighted the potential for cooperation with Russian universities. This inter-university collaboration could well serve as a conduit to sustain interaction between our nations during periods of political and economic cooling.

## INDUSTRIAL-ACADEMIC PARTNERSHIP

Many leading Korean universities are placing a strategic emphasis on fostering collaboration between academia and industry. Korea University, for instance, is actively cultivating innovative forms of engagement with industrial enterprises. These partnerships are not merely mutually beneficial but also serve as a bulwark against crises. Underpinning these endeavors are specialized programs, developed in partnership with the

<sup>1</sup> HOT stands for “*hitting the obvious things*.”

с промышленными компаниями, которые не только обогатят обе стороны, но и будут способствовать преодолению кризисов. В частности, на базе университета, в партнерстве с промышленно-техническим сектором, создаются специальные программы, выпускники которых будут гарантировано трудоустроены на предприятиях-партнерах.

В Университете Сонгюнган (Сеул) промышленно-академическое партнерство выведено в один из пунктов видения на 2030 год под названием «Развитие и сосуществование». В рамках этой работы предпринимаются шаги по стимулированию предпринимательской инициативы, которая в долгосрочной перспективе будет содействовать развитию регионального сообщества и государства в целом.

«Чтобы результаты научных исследований могли ложиться в основу реальных бизнес-проектов, в 2015 году нами была создана группа поддержки стартапов», — рассказывает ректор университета *Шин Доннёнль*.

Для повышения инвестиционной активности в сфере стартапов создан фонд венчурного капитала, а также запущена система одного окна для поддержки стартапов на всех этапах — от поиска технологий до монетизации проекта. На стадии поиска инвестиций молодые стартаперы имеют возможность встретиться с компаниями венчурного капитала, и все это на базе университетской платформы.

Университет поддерживает не только внешние предпринимательские инициативы, но и стимулирует внутренние проекты. Компания «Оликс», созданная профессором факультета химии Ли Донги, занимается разработкой лекарственных средств. Сегодня эта компания с текущей рыночной стоимостью около 250 миллиардов корейских вон. Этот проект не единичный — на базе университета создан полноценный инкубатор, запущено более 70 стартапов, инициаторами которых стали преподаватели университета Сонгюнган. «Стартапы — новый драйвер роста нашей страны», — заключает ректор Шин.

## ГЛОБАЛЬНЫЙ ФРЕЙМ

### ЭКОПОВЕСТКА

Невозможно представить себе способность мыслить в глобальном фрейме без учета экологии. Таким образом, одним из векторов движения корейского высшего образования в рамках «третьей миссии» университетов является экологическая повестка.

Так, Университет Корё ставит для себя весьма амбициозные задачи: уже к 2030 году сократить выбросы углерода до 40% за счет перехода на альтернативные источники энергии. А к 2045 планируется достижение углеродной нейтральности во всех кампусах университета и других аффилированных компаний, входящих в университетский актив.

industrial and technical sectors, guaranteeing employment for graduates at partner enterprises.

Sungkyunkwan University, situated in Seoul, has etched industrial-academic collaboration as a pivotal element of its 2030 development vision titled “Development and Coexistence.” This multifaceted initiative seeks to stoke entrepreneurial spirit, with long-term benefits accruing to the regional community and the nation as a whole.

University’s President *Shin Dong-Ryeol* provides insight into their approach, explaining, “In 2015, we established a startup support group to bridge the chasm between scientific research outcomes and tangible business ventures.”

To boost investment activity in the startup sphere, a venture capital fund has been instituted. Moreover, a streamlined one-stop support system has been deployed to assist startups at every juncture, from technology scouting to project monetization. During the investment quest, fledgling startups gain access to face-to-face interactions with venture capital firms, all within the confines of the university’s ecosystem.

It’s worth highlighting that the university doesn’t solely nurture external entrepreneurial initiatives; it also fosters internal projects. Take Olix, a pharmaceutical development company founded by Professor Lee Dong-Gi from the Faculty of Chemistry as a prime example. Today, this enterprise commands a market value hovering around 250 billion Korean won. Olix’s success story is far from unique, as the university has established a thriving incubator that has hatched over 70 startups, with university faculty members spearheading many of these initiatives. In the words of President Shin, “Startups have emerged as the new driving force propelling our nation’s growth.”

## GLOBAL FRAME

### ENVIRONMENTAL AGENDA

It is impossible to contemplate a global perspective without considering the environment. Hence, one of the focal points in the trajectory of Korean higher education, within the realm of universities’ third mission, is the environmental agenda.

For instance, Korea University has embarked on a formidable mission: by 2030, it aims to slash carbon emissions by 40%, primarily through the adoption of alternative energy sources. By 2045, the university envisions achieving carbon neutrality across all its campuses and affiliated entities.

Meanwhile, Youngsan University, located in the city of Yangsan, also has long-term plans, aligning with sustainable development objectives. Research endeavors span Arctic logistics, climate change, environmental preservation, and the cultivation of an inclusive society.



В Университете Ёнсан (Янсан) планы тоже долгосрочные, с учетом целей устойчивого развития: проводятся исследования в области арктической логистики, изменения климата, защиты окружающей среды и формирования инклюзивного общества.

Университеты Южной Кореи также активно работают над озеленением кампусов и сортировкой вторсырья.

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ЦЕННОСТИ

В новом мире наступающей эпохи четвертой промышленной революции необходимо сохранение человеческих ценностей. Руководство корейских вузов это прекрасно понимает, поэтому одна из ключевых компетенций молодых специалистов — это способность оставаться людьми рядом с высокими технологиями. Компетенция эта развивается через взаимное уважение и воплощение социальных ценностей, творческую командную работу и заботу не только о себе, но и об обществе, частью которого каждый из нас является.

Национальный университет Каннин–Вонджу берет лидерство в этом направлении и формулирует это прямо в видении развития университета: «Мы готовим высококвалифицированные кадры с помощью творческого подхода к академическим и научным задачам. Наша цель — научить студентов уважать человека».

В Университете иностранных языков Хангук гуманистические идеи воплощены через формулировку «сознание глобального гражданина». Осознание себя человеком в глобальном смысле неизбежно ведет к расширению ответственного отношения студентов — не только за свою жизнь, свою семью, но и за свою страну, и за весь мир. Глобальный мир уже достижим для нас через цифровые технологии. Осталось дотянуться до глобальности и на человеческом уровне. И чтобы к этому прийти, начинать, как обычно, необходимо с малого: практически все университеты работают на локальные сообщества — проводятся дни открытых дверей, ярмарки, праздники и другие мероприятия с привлечением жителей районов, где расположены университеты.

В Университете Корё реализуется программа «Кампус-город», позволяющая местным жителям участвовать в жизни университета, а университету — быть реальным актором на уровне города. А руководство Университета Ёнсан убеждено, что академическое партнерство с Россией послужит развитию высшего образования и достижению инклюзивного общества на международном уровне. Речь идет, в первую очередь, о совместных исследовательских проектах и образовательных программах.

Подводя итог встречи ректоров университетов России и Кореи, главное бросается в глаза сразу — несмотря на сложную политико-экономическую ситуацию, встреча состоялась. Это дает надежду на продолжение конструктивного диалога, а заодно демонстрирует человеческие компетенции руководства университетов (те самые, которым необходимо обучить студентов) на очень высоком уровне.

South Korean universities are making significant strides toward greener campuses and the efficient management of recyclable resources.

## HUMAN VALUES

In the dawn of the impending fourth industrial revolution, safeguarding human values assumes paramount significance. Korean universities' leadership is acutely cognizant of this imperative. Hence, one of the core competencies cultivated in young professionals is the ability to maintain their humanity amidst the burgeoning realm of high technology. This competency blossoms through the nurturing of mutual respect, the embodiment of societal values, collaborative creativity, and an unwavering commitment, not only to self-development but also to the betterment of society, to which each of us belongs.

Gangneung-Wonju National University spearheads this endeavor and straightforwardly articulates it within its institutional development vision: "We cultivate morally astute, highly skilled individuals through a creative approach to academic and scientific challenges. Our objective is to instill in our students a profound respect for humanity."

At Hankuk University of Foreign Studies, these humanistic ideals find expression through the formulation of "global citizen consciousness." Recognizing one's global identity invariably leads to an expanded sense of responsibility among students — not only for their personal lives and families but also for their nation and the entire world. The global realm is no longer an elusive concept, thanks to the advent of digital technologies. Yet, bridging the gap to true globality on a human level requires starting from the grassroots. Nearly all universities ardently engage with their local communities, organizing open days, fairs, festivals, and other outreach initiatives that foster collaboration with the residents of the neighborhoods in which they are situated.

Korea University's Campus City program epitomizes this ethos, allowing local residents to actively partake in university life while positioning the university as a genuine community actor on a municipal scale. Similarly, the leadership of Youngsan University firmly believes that forging academic partnerships with Russia will not only propel the advancement of higher education but also drive the realization of an inclusive society on an international stage. The emphasis lies particularly on joint research ventures and educational programs.

In conclusion, reflecting on the meeting of university rectors from both Russia and Korea, it's evident that despite the difficult political and economic landscape, the dialogue persevered. This augurs well for the prospects of continued constructive discourse and underscores the exceptional human competencies exhibited by university leadership — competencies that are of paramount importance in nurturing the students of today.



## «Третья миссия» в стратегии развития университета Соловьиного края

DOI 10.55140/2782-5817-2023-3-3-56-66

### The University's Third Mission in Russia's "Land of nightingales"

«Третья миссия» регионального университета связана с реализацией задач культурного и социального развития региона, плодотворного сотрудничества с властью, бизнесом и некоммерческим сектором. Ведущий вуз Соловьиного края<sup>1</sup> — Курский государственный университет (КГУ) — отразил эти задачи в своей стратегической программе развития. В данной статье представлены главные направления включенности университета в развитие Курской области. На основе проведенного в марте-апреле 2023 года социологического исследования воссоздан ряд характеристик организационной культуры университета, позволяющих вузу успешно выполнять его миссии.

The regional university's third mission is closely intertwined with the pursuit of cultural and social development goals within the region, fostering productive collaborations with local authorities, businesses, and nonprofits. At the forefront of the academic landscape in the "Land of Nightingales"<sup>1</sup> is Kursk State University (KSU), which has integrated these goals into its strategic development program. This article highlights the key ways in which the university actively engages in the growth of the Kursk Region. Drawing on a sociological study conducted in March-April 2023, we highlight various properties of the university's organizational culture that empower it to effectively fulfill its missions.



**Евгения Когай**

*Д. филос. н., профессор, заведующий кафедрой социологии Курского государственного университета*

**Evgeniya Kogay**

*Doctor of Philosophy, Professor, Head of the Department of Sociology, Kursk State University*

## ТРИ МИССИИ КУРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

Курский государственный университет является старейшим высшим учебным заведением Соловьиного края, в 2024 году он отметит свое 90-летие. Сегодня в вузе обучаются более 10 тыс. человек по образовательным программам специалитета, бакалавриата и магистратуры, 167 человек — по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре и 723 человека — по образовательным программам среднего профессионального образования<sup>2</sup>. Университет реализует 309 основных и 264 дополнительные образовательные программы на 16 факультетах, а также в колледже коммерции, технологии и сервиса. Учебный процесс в вузе обеспечивают 420 преподавателей, из которых свыше 80% имеют ученую степень кандидата или доктора наук<sup>3</sup>.

Вуз имеет высокие показатели среди университетов России. Так, КГУ оказался в числе 100 лучших, согласно Рейтингу лучших вузов России RAEX-100<sup>4</sup>. По данным «РАЭК-Аналитика», в текущем году КГУ занял 38 строчку по уровню востребованности выпускников работодателями. А согласно рейтингу медийной активности вузов Российской Федерации M-Rate, КГУ вошел в топ-100<sup>5</sup>. В июне 2023 года официальная группа КГУ в социальной сети ВКонтакте оказалась в топ-30 лучших групп этого же рейтинга.

Ведущими функциями университета являются обучение и научно-исследовательская деятельность, то есть первая и вторая миссии. Вместе с тем Курский государственный университет выступает весомым субъектом развития региона. Тесные связи университета с региональным сообществом расширяют возможности приближения процесса образования к современным реалиям, повышения качества самого обучения, а также усиления

## THE THREE MISSIONS OF KURSK STATE UNIVERSITY

KSU holds the title of being the oldest higher education institution in the Kursk Region, poised to celebrate its 90th anniversary in 2024. More than 10,000 students are currently enrolled in various Specialist's, Bachelor's, and Master's degree programs at the University. Additionally, 167 students are part of post-graduate programs that train research and teaching personnel, and 723 individuals are engaged in the secondary vocational education programs.<sup>2</sup> The University offers an impressive array of 309 core and 264 supplementary educational programs across 16 faculties and the College of Commerce, Technology and Service. These academic pursuits are guided by 420 highly committed teachers, of which over 80% hold doctoral or PhD degrees.<sup>3</sup>

The university stands tall in Russia's academic landscape, holding its position among the top 100 institutions according to the RAEX-100 Rankings.<sup>4</sup> This year's assessment by RAEX-Analytica ranks KSU as number 38 in graduate employability. Similarly, M-Rate media activity rating places KSU within the top 100 institutions in Russia.<sup>5</sup> Adding to this accomplishment, in June 2023 KSU's official VK group ranked among the top 30 in said rating.

Traditionally, the University used to have two primary missions — teaching and research. Simultaneously, Kursk State University plays a significant role in regional development. Its close ties with the regional community enhance the capacity to align education with modern realities, improve quality of education, and emphasize its practical applications. The university's third mission serves as a conduit for positive changes within the regional community, achieved through active participation in the socio-economic life of

<sup>1</sup> Соловьиный край России — так называют Курскую область по двум причинам. Во-первых, по данным орнитологов, пение соловьев на этой территории отличается особой красотой, во-вторых, курскими соловьями называли многих писателей, музыкантов, художников и актеров, которые здесь жили и творили. Источник: <https://rustur.ru/solovinyj-kraj>.

<sup>2</sup> Данные приведены на начало 2023 года.

<sup>3</sup> Отчет о результатах самообследования (за 2022 календарный год). (2023). Режим доступа: [https://kursku.ru/sveden/files/Otchet\\_o\\_samoobsledovanii\\_2023\\_za\\_2022.pdf](https://kursku.ru/sveden/files/Otchet_o_samoobsledovanii_2023_za_2022.pdf) (дата доступа: 02.08.2023).

<sup>4</sup> RAEX. (2023). Рейтинг лучших вузов России RAEX-100, 2023 год. Режим доступа: [https://raex-rr.com/education/russian\\_universities/top-100\\_universities/2023/](https://raex-rr.com/education/russian_universities/top-100_universities/2023/). (дата доступа: 02.08.2023).

<sup>5</sup> M-Рейтинг.рф. (2023). Рейтинг медийной активности вузов. Режим доступа: <https://xn----ftbfmepluu.xn--p1ai/#rating>. (дата доступа: 02.08.2023).

<sup>1</sup> Kursk Region is called "Land of Nightingales" for two reasons. Firstly, according to ornithologists, the singing of nightingales in this area is especially beautiful. Secondly, many writers, musicians, artists and actors who lived and worked here were called 'Kursk Nightingales'. Source: <https://rustur.ru/solovinyj-kraj>.

<sup>2</sup> As of the beginning of 2023.

<sup>3</sup> Report on the self-inspection results (for 2022 calendar year). (2023). Retrieved from: [https://kursku.ru/sveden/files/Otchet\\_o\\_samoobsledovanii\\_2023\\_za\\_2022.pdf](https://kursku.ru/sveden/files/Otchet_o_samoobsledovanii_2023_za_2022.pdf) (accessed: 02.08.2023).

<sup>4</sup> RAEX. (2023). RAEX-100 rating of the best universities in Russia, 2023. Retrieved from: [https://raex-rr.com/education/russian\\_universities/top-100\\_universities/2023/](https://raex-rr.com/education/russian_universities/top-100_universities/2023/). (accessed: 02.08.2023).

<sup>5</sup> M-rating.rf (M-Рейтинг.рф). (2023). University Media Activity Rating. Retrieved from: <https://xn----ftbfmepluu.xn--p1ai/#rating>. (accessed: 02.08.2023).

его практической составляющей. «Третья миссия» университета становится эффективным механизмом позитивных изменений в региональном сообществе, она находит свое воплощение через активное участие в социально-экономической жизни региона, развитие человеческого капитала, проекты, востребованные в регионе. В рамках «третьей миссии» университета реализуются цели устойчивого развития, иницируется внедрение технологий и инноваций<sup>6</sup>. Интеграция науки и бизнеса, непрерывное образование, социальная вовлеченность нашли свое отражение в документе «Стратегическая программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Курский государственный университет» на 2021-2030 годы»<sup>7</sup>.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

В современных реалиях все более востребованным становится стратегическое планирование, представляющее собой систему решений и действий, предпринимаемых управляющей подсистемой и направляемых на разработку специфических стратегий по определению и актуализации ресурсов для достижения намеченной цели<sup>8</sup>. Стратегии следует рассматривать в качестве важнейших инструментов развития социальных систем, объединяющих в себе информационную и аналитическую составляющие, создающих зоны притяжения интеллектуальных и финансовых ресурсов, задающих вектор устойчивого роста. Канон стратегии включает комплекс элементов: миссию, видение, совокупность ценностей и принципов, стратегические цели и планы мероприятий, а также учет рисков их реализации.

Стратегия развития университета — это комплексная программа действий, рассчитанная на длительный период времени. Программа выстроена с учетом ведущих тенденций, внешних и внутренних факторов и нацелена на решение широкого спектра задач, а также ориентирована на повышение эффективности деятельности образовательной организации. Разработчиками программы стала команда сотрудников и преподавателей Курского государственного университета под руководством доктора педагогических наук, профессора Е. Л. Башмановой.

<sup>6</sup> Левочкина, Н. А. & Лизунов, В. В. (2023). Роль и «третья миссия» университетов в современных условиях. *Современное общество, наука и образование: актуальные вопросы, достижения и инновации*, 98-115.

<sup>7</sup> *Стратегическая программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Курский государственный университет» на 2021-2030 годы. Режим доступа: <https://cloud.kursksu.ru/kursksu.ru/pages/2021/March/2/TNzYs9eh.pdf>. (дата доступа: 02.08.2023).*

<sup>8</sup> Тихонов, А. В. (2014). *Социология управления: фундаментальное и прикладное знание*.

the region, the development of human capital, and projects of regional relevance. Within this mission lies the pursuit of sustainable development goals and the initiation of technological innovations.<sup>6</sup> The integration of academia and business, continuous education, and community involvement find expression within the document titled “Strategic Development Program for the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Kursk State University” for 2021-2030.”<sup>7</sup>

## STRATEGIC DIRECTIONS FOR UNIVERSITY DEVELOPMENT

In today's context, strategic planning is gaining significance as a structured approach to decisions and actions undertaken by the management subsystem. These actions are directed toward formulating specific strategies that identify and allocate resources to achieve predefined goals.<sup>8</sup> The strategies are essential tools to foster the growth of social systems, encompassing both information and analytical components. They create spheres of influence that attract intellectual and financial resources, steering toward sustainable progress. A strategy in its essence is a constellation of elements: mission, vision, a framework of values and principles, strategic objectives, action plans, and a recognition of potential risks associated with their implementation.

A university's development strategy is a comprehensive, long-term roadmap. It is carefully calibrated to align with prevailing trends, internal and external factors, all with the aim of addressing a diverse spectrum of tasks and enhancing the efficiency of the educational institution. Developing this program is a dedicated team of Kursk State University's faculty and staff, under the guidance of Prof. E. L. Bashmanova, Doctor of Pedagogical Sciences.

Strategic documents typically focus specifically to an organization's mission and overarching goal. The mission of Kursk State University centers on preserving and elevating its leadership within the regional innovative scientific and educational ecosystem, positioning the university as an international scientific and educational hub and maximizing contribution to the socio-economic development of the region through synergies with

<sup>6</sup> Levochkina, N. A. & Lizunov, V. V. (2023). *The Universities' Role and "Third Mission" in the Modern Context. Modern Society, Science and Education: Current Issues, Achievements and Innovations*, 98-115.

<sup>7</sup> *Strategic Development Program for the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kursk State University" for 2021-2030. Retrieved from: <https://cloud.kursksu.ru/kursksu.ru/pages/2021/March/2/TNzYs9eh.pdf>. (accessed: 02.08.2023).*

<sup>8</sup> Tikhonov, A. V. (2014). *Sociology of Management: Fundamental and Applied Knowledge*.

В стратегических документах, как правило, важная роль отводится миссии и ведущей цели организации. Миссия Курского государственного университета состоит в сохранении и приумножении лидерства в развитии региональной инновационной научно-образовательной экосистемы в качестве международного научно-образовательного центра, а также максимальном содействии социально-экономическому развитию региона посредством интеграции с организациями и предприятиями реального сектора экономики. Ключевой целью университета при этом выступает стремление стать ядром региональной ориентированной образовательной экосистемы и международным научно-образовательным центром, осуществляющим подготовку высококвалифицированных кадров по ведущим отраслям экономики, обеспечивающим развитие человеческого потенциала и создающим условия для профессионального и духовно-нравственного воспитания личности<sup>9</sup>.

В стратегической программе развития обозначены социокультурные факторы, связанные с новыми запросами обучающихся — высокие требования к качеству образовательной среды, трансформация ценностей процесса обучения (акцент на децентрализацию, активность, сотворчество), смена модели доминирующего преподавания на фасилитативное педагогическое взаимодействие.

Обратимся к стратегическим задачам деятельности университета в региональном контексте, соответствующим реализации «третьей миссии». Прежде всего это:

- развитие партнерства с организациями и предприятиями реального сектора экономики;
- реализация непрерывного образования для всех категорий обучающихся, становление вуза в качестве проводника инновационных образовательных практик в регионе;
- формирование «культуры изменений», трансфер знаний, коммерциализация научных разработок и становление вуза в качестве субъекта инновационных процессов в региональном развитии;
- вовлечение студентов в решение социальных и экономических задач развития региона<sup>10</sup>.

Наполним некоторые из обозначенных задач конкретным содержанием. Вуз развивает партнерство с организациями и предприятиями реального сектора экономики, такими как: Курская АЭС, АО «Авиаавтоматика» имени В. В. Тарасова», Михайловский ГОК, ОАО «Курскрезинотехника», ООО «Курскхимволокно», ОАО «Электроагрегат», ОАО «Фармстандарт-Лексредства», АО «Геомаш» и рядом других. Важная роль в регионе отведена археологам университета, выполняющим археологические раскопки

<sup>9</sup> Стратегическая программа развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Курский государственный университет» на 2021-2030 годы. Режим доступа: <https://cloud.kursksu.ru/kursksu.ru/pages/2021/March/2/TNzYs9eh.pdf>. (дата доступа: 02.08.2023).

<sup>10</sup> Там же.

real-sector organizations and enterprises. The university's primary goal is to become the core of a regionally focused educational ecosystem and an international scientific and educational center. Its mission is to nurture high-caliber professionals in key economic sectors, fostering human potential, and creating an environment suited for both professional and ethical individual growth.<sup>9</sup>

Embedded within the strategic development program are socio-cultural considerations that align with the students' evolving needs. Among these considerations are a heightened focus on the quality of the educational environment and a transformation of the values in the learning process that emphasizes decentralization, proactivity, and collaborative engagement. This shift follows a transition from a dominant teaching model to a facilitative pedagogical interaction.

Let's now look at the university's strategic objectives, contextualized within the regional landscape and directly linked to the fulfillment of its third mission. These objectives span several key areas:

- Cultivating partnerships with organizations and enterprises within the real economic sector;
- Pioneering lifelong learning for diverse student cohorts, positioning the university as a harbinger of innovative educational practices in the region;
- Promoting a "culture of change," facilitating knowledge transfer, commercializing scientific breakthroughs, and evolving the university into a catalyst for regional innovation;
- Engaging students in addressing the social and economic development challenges of the region.<sup>10</sup>

Let's elaborate on some of these objectives. The university actively develops collaborations with entities in the real economic sector, including Kursk Nuclear Power Plant, Tarasov Aviaavtomatika JSC, Mikhailovsky Mining and Processing Plant, Kurskrezinotekhnika JSC, Kurskchimvolokno LLC, Electroagregat JSC, Pharmstandard-Leksredstva JSC, Geomash JSC, and others. Additionally, the university's archaeologists play a pivotal role, conducting archaeological excavations of Old Slavic and Russian monuments spanning from the 4th to the 18th centuries AD. Staff of the Research Institute of Southeastern Russia Archaeology under Kursk State University consistently engage in archaeological endeavors, which precede land plot development and offer a range of services, including state historical and cultural evaluations. Furthermore, the region spearheads a project in biological safety, crafting methodologies for parasite monitoring and

<sup>9</sup> Strategic Development Program for the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kursk State University" for 2021-2030. Retrieved from: <https://cloud.kursksu.ru/kursksu.ru/pages/2021/March/2/TNzYs9eh.pdf>. (accessed: 02.08.2023).

<sup>10</sup> Ibid.

славяно-русских памятников IV–XVIII веков. Сотрудники НИИ археологии юго-востока Руси Курского государственного университета регулярно проводят археологические работы, предшествующие хозяйственному освоению земельных участков, оказывают спектр услуг по проведению государственной историко-культурной экспертизы. На территории региона реализуется проект по обеспечению биологической безопасности, идет разработка технологий мониторинга паразитозов, проводится оценка уровня мутагенеза у жителей районов, попавших под воздействие последствий аварии на Чернобыльской АЭС. Университет активно сотрудничает с органами власти — правительством Курской области и администрацией города Курска, Курской областной думой, Курским городским собранием, Управлением Роспотребнадзора по Курской области и др. КГУ взаимодействует также с Росмолодежью,

assessing levels of mutations among residents affected by the Chernobyl disaster. The university also collaborates actively with the local authorities, namely the Government of Kursk Region, Kursk City Administration, Kursk Regional Duma, Kursk City Assembly, the Rospotrebnadzor Department for Kursk Region, and others. KSU's collaborative reach extends to Rosmolodezh, the Institute of Philosophy of the Russian Academy of Sciences, the Institute of Correctional Pedagogy of the Russian Academy of Education, the Central Federal District Department of the Bank of Russia, the Andrei Pervozvanny Foundation, the Ministry of Education and Science of Kursk Region, and other entities. On top of that, university staff members actively participate in the Expert Council, advising the Governor of Kursk Region.

## **Интеграция науки и бизнеса, непрерывное образование, социальная вовлеченность нашли свое отражение в стратегической программе развития университета.**

**The integration of academia and business, continuous education, and community involvement find expression within the strategic development program for the Kursk State University.**

Институтом философии РАН, Институтом коррекционной педагогики РАО, ГУ Банка России по ЦФО, Фондом Андрея Первозванного, Министерством образования и науки Курской области и другими организациями. Сотрудники университета входят в состав экспертного совета при Губернаторе Курской области.

### **TRANSFORMING KSU INTO A CENTER FOR REGIONAL INNOVATION**

The system of continuous education at Kursk State University is oriented towards proactive professional training of individuals capable of executing projects for the socio-economic advancement of strategic sectors in both the regional and national economies. At present, the Faculty of Advanced Qualification and Professional Retraining offers training across more than 300 supplementary programs in professional education, ranging from premedical first aid to mastering cutting-edge techniques in promoting handmade products and neural network technologies in machine learning. Continuous education programs cater to various age groups. For instance, during the 2022-2023 academic year, high school students were presented with a diverse range of additional general education programs, aiming to facilitate decision-making on future profession and preparation for university enrollment. Simultaneously, the older generation could participate in programs tailored to the competencies sought after by this age group, as defined by the WorldSkills standard. To facilitate the dynamic exchange of knowledge and the commercialization of scientific breakthroughs,

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ КГУ В ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ РЕГИОНА**

Система непрерывного образования Курского государственного университета нацелена на опережающую профессиональную подготовку кадров, способных реализовать проекты социально-экономического развития стратегически важных отраслей экономики как региона, так и страны в целом. В настоящее время на факультете повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров проводится обучение более чем по 300 программам дополнительного профессионального образования — от оказания первой доврачебной помощи до освоения современных технологий продвижения хенд-мейд и нейросетевых технологий в машинном обучении. Непрерывное образование рассчитано на разные возрастные аудитории. Так, в 2022-2023 учебном году у старшеклассников был большой

выбор среди дополнительных общеобразовательных программ, направленных на профессиональное самоопределение и подготовку к поступлению в вузы. И одновременно пройти обучение могли представители старшего поколения на программах, разработанных с учетом стандарта Ворлдскиллс по компетенциям, востребованным этой возрастной группой. Для активного трансфера знаний и коммерциализации научных разработок в университете создан проектный офис, который разрабатывает нормативную базу в сфере управления проектами, дает экспертную оценку проектным предложениям, проводит в Университетской точке кипения КГУ обсуждение планов и результатов коммерческого применения компетенций и технологий вуза в продуктах и процессах промышленного или потребительского назначения.

**«Третья миссия» университета становится эффективным механизмом позитивных изменений в региональном сообществе, она находит свое воплощение через активное участие в социально-экономической жизни региона.**

Есть два ведущих направления вовлечения студенческой молодежи в социально-экономическую жизнь региона. Первым является проектная деятельность студентов. Ежегодно в университете студенты участвуют в 150 проектах различного формата, причем многие из них инициируют сами обучающиеся. Второе направление — вовлечение студентов вуза в волонтерство и добровольчество. На базе вуза действуют свыше 20 волонтерских объединений, готовых оказать помощь различным группам жителей региона, — Волонтерский центр КГУ, добровольная народная дружина, юридическая клиника, Центр финансовой грамотности, Центр защиты семьи и материнства и другие. Студенты также становятся волонтерами всероссийских и международных мероприятий — Чемпионатов мира и Европы, Универсиад, форумов. Преподаватели и сотрудники университета задействованы в деятельности некоммерческих организаций регионального и российского уровней, они представлены также в Общественной палате Курской области.

Стратегическая программа развития Курского государственного университета — это открытый документ, в который постоянно вносятся изменения, соответствующие вызовам времени и проявлениям креативности научных сотрудников, преподавателей

the university has established a project office. This office formulates the regulatory framework for project management, provides expert assessments of project proposals, and uses The Boiling Point, KSU's discussion club, to develop plans and outcomes associated with the commercial application of university competencies and technologies in industrial or consumer-oriented products and processes.

There are two primary avenues for engaging student youth into the socio-economic activity of the region. The first revolves around student project initiatives. Annually, the university sees students participating in around 150 projects of diverse formats, with many of these projects being student-initiated. The second avenue is the involvement of university students in

**The university's third mission serves as a conduit for positive changes within the regional community, achieved through active participation in the socio-economic life of the region.**

volunteering and community service. More than 20 volunteer associations act under the university's auspices, ready to provide assistance to various demographics in the region. These associations include the KSU Volunteer Center, the people's volunteer brigade, a legal clinic, the Financial Literacy Center, the Family and Maternity Protection Center, etc. Moreover, students actively volunteer at nationwide and international events such as the World and European Championships, the World University Games, and various forums. Faculty and staff of the university participate in the activities of non-profit organizations spanning regional and national levels. They also have representation within the Kursk Region's Public Chamber.

The Strategic Development Program for Kursk State University is an evolving document, consistently updated to align with the prevailing challenges of the era and the inventive ideas from scholars, educators, and students alike. The university boasts an excess of 200 projects, with many transcending the initial two university missions. These projects reach out to involve residents of the Kursk Region, as well as

и самих обучающихся. В университете насчитывается свыше 200 проектов, многие из которых выходят за рамки первых двух миссий университета и вовлекают в свою реализацию жителей Курской области, а также представителей других российских регионов и зарубежья. К ним относятся:

- организация различных фестивалей (фольклорный, уличного искусства и культуры, детского творчества, адаптивного спорта и ряд других);
- проведение поисковых экспедиций «Вахта памяти»;
- создание Центра грамотности для взрослых: проведение экспертной оценки эффективности функционирования региональных институтов развития;
- подготовка ежегодных Докладов о состоянии гражданского общества в регионе;
- проведение различных школ (речевых технологий, русского языка и культуры России, волонтеров, теологической онлайн-школы, культурно-антропологической школы) и многое другое.

Работа над данными инициативами — это свидетельство трансформации КГУ в университетский центр инновационного социального и технологического развития региона.

## ФАКТОРЫ УСПЕХА В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ: РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ

Важным механизмом развития вуза, реализации его стратегических задач, в частности, в рамках «третьей миссии» университета, является укрепление организационной идентичности, а также совершенствование его позиционирования в коммуникативном пространстве. Вопросам состояния организационной культуры университета и его имиджу были посвящены специальные социологические исследования. Они проводились на базе научно-исследовательской социологической лаборатории Курского государственного университета среди студентов и преподавателей университета в марте-апреле 2023 года. Исследователи опросили 800 студентов и 132 преподавателя, представляющих все факультеты и институты университета.

Важным стал вопрос о миссии университета, так как он позволяет выявить спектр представлений о предназначении данной организации и ее роли в обществе. Отметим, что подавляющее большинство опрошенных видят миссию Курского государственного университета в обеспечении качественного, доступного, современного образования. Каждому пятому студенту и каждому третьему преподавателю эта миссия представляется в развитии и гармонизации потенциала человека, его адаптации к требованиям современного мира. А небольшая часть студентов (3,2%) и преподавателей (3%) видят данную миссию в повышении престижа университета и его конкурентоспособности (Таблица 1).

individuals from other Russian regions and foreign locales. Some notable initiatives include:

- Hosting a variety of festivals (folklore, street art and culture, children's creative contests, adaptive sports, and more);
- Conducting exploratory expeditions under the "Memory Watch" banner;
- Establishing an Adult Literacy Center, conducting expert evaluations of the operational effectiveness of regional development institutions;
- Producing annual Reports on the state of civil society within the region;
- Hosting an array of workshops (speech technologies, Russian language and culture, volunteerism, an online theological school, cultural-anthropological programs), and much more.

The work invested in these initiatives echoes the profound transformation of KSU into a university-based center driving innovative social and technological advancement within the region.

## KEY ELEMENTS FOR SUCCESS IN STRATEGY EXECUTION: FINDINGS FROM AN ORGANIZATIONAL IDENTITY STUDY

A pivotal driver in the university's advancement and the realization of its strategic objectives, particularly within the realm of its third mission, is the reinforcement of organizational identity and the enhancement of its positioning in terms of communication. Specialized sociological investigations were conducted to probe into the university's organizational culture and its image. The studies were carried out in March-April 2023 under the auspices of the Research Sociological Laboratory at Kursk State University, involving students and faculty. The researchers conducted surveys among 800 students and 132 members of the teaching staff, representing all faculties and institutes of the university.

Of paramount significance was the question about the university's mission, as it serves to unveil the wide range of perceptions regarding the organization's purpose and societal role. It is noteworthy that an overwhelming majority of the respondents perceive Kursk State University's mission as centered on providing high-quality, accessible, and contemporary education. One in five students, and one in three faculty members, see this mission as the nurturing and harmonization of human potential, preparing individuals to meet the demands of the contemporary world. A smaller portion of students (3.2%) and faculty members (3%) view the mission through the lens of elevating the university's prestige and bolstering its competitive edge (Table 1).



Таблица 1. **Распределение ответов на вопрос об основной миссии Курского государственного университета (один вариант ответа), %**  
 Table 1. **Distribution of Answers to the Question About the Main Mission of Kursk State University (One Answer Option), %**

	Повышение престижа университета и его конкурентоспособности Elevating the university's prestige and bolstering its competitive edge	Другое Other
<b>Ответы преподавателей Faculty responses</b>		
62,9	28,8	3, 5,3
<b>Ответы студентов Student responses</b>		0,3
72	19	3,2 5,5
Обеспечение качественного, доступного, современного образования Providing high-quality, accessible, and contemporary education	Развитие и гармонизация потенциала человека, его адаптация к требованиям современного мира Nurturing and harmonization of human potential, preparing individuals to meet the demands of the contemporary world	Затрудняюсь ответить No answer

По мнению студенчества университета, миссия наиболее полно реализуется через такие задачи<sup>11</sup>, как:

- подготовка, переподготовка, повышение квалификации работников с высшим образованием (50%);
- удовлетворение потребности личности в интеллектуальном, культурном, нравственном развитии (38,3%);
- развитие наук и искусств посредством научных исследований и творческой деятельности (32,5%);
- распространение знаний среди населения, повышение его образовательного и культурного уровня (30,5%);
- формирование у обучающихся гражданской позиции, способности к труду и жизни в современных условиях (26,4%);
- а также сохранение и преумножение нравственных, культурных и научных ценностей общества (26,1%).

Мы видим, что решение обозначенных задач непосредственно связано с выполнением всех трех миссий университета — обучение, научно-исследовательская деятельность, а также предоставление услуг, нацеленных на создание общественных благ, среди которых развитие человеческого капитала, приобщение к культурным ценностям, утверждение норм патриотизма, гражданственности, выработка активной жизненной позиции.

Сама организационная культура воспринимается большинством респондентов (60,4%) как система, состоящая из следующих компонентов: нормы и правила поведения, имидж и престиж, ценности и традиции вуза. При этом также большинство студентов (67,1%) высказывают убеждение, что организационная

<sup>11</sup> Был предложен список задач, допускались несколько вариантов ответов.

As per the university's student body, the mission finds its fullest realization through several key tasks,<sup>11</sup> namely:

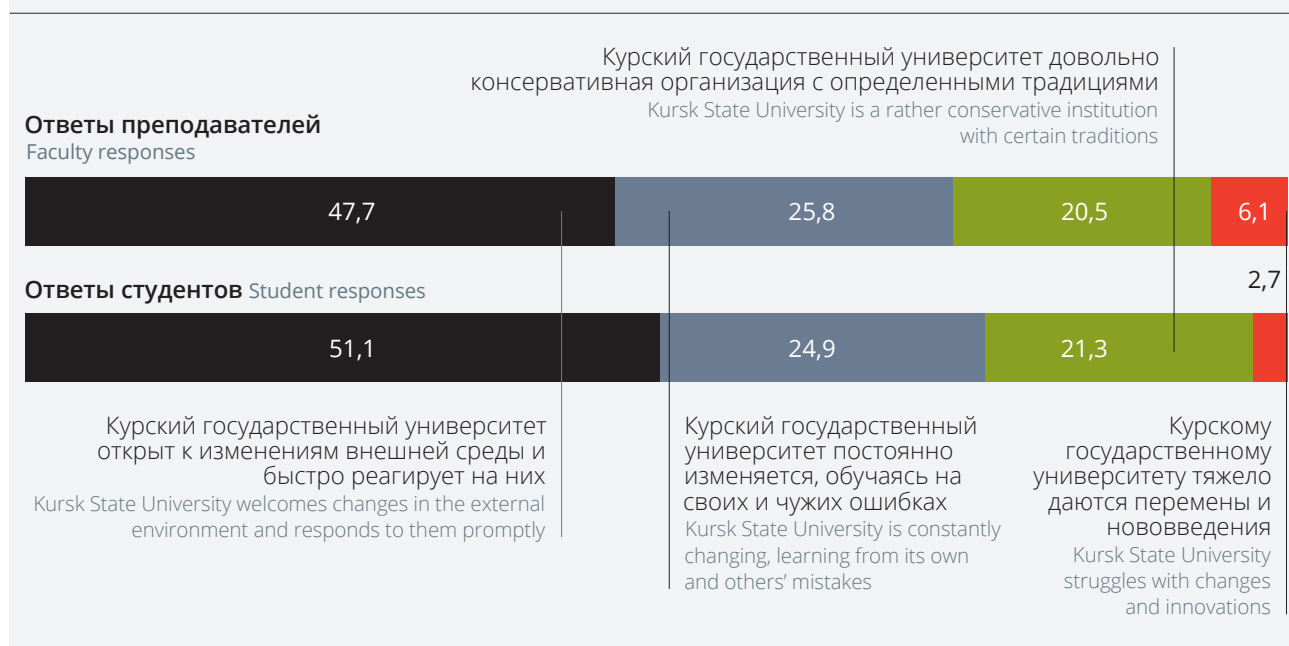
- Training, retraining, and upskilling employees with higher education (50%);
- Fulfilling individuals' needs for intellectual, cultural, and moral development (38.3%);
- Advancing sciences and arts through research and creative endeavors (32.5%);
- Disseminating knowledge among the population and enhancing its educational and cultural prowess (30.5%);
- Instilling students' civic values, equipping students to navigate modern challenges (26.4%);
- Safeguarding and enhancing the moral, cultural, and scientific values of the society (26.1%).

It is evident that the resolution of these outlined tasks is directly intertwined with the accomplishment of all three of the university's missions: education, research activities, and provision of services aimed at fostering public welfare. This encompasses the nurturing of human potential, fostering adherence to the cultural values, instilling patriotism and citizenship values, and cultivating an active life stance.

Organizational culture itself, as perceived by the majority of respondents (60.4%), is seen as a framework composed of key elements: norms and behavioral guidelines, image and prestige, and the university's values and traditions. Moreover, a majority of the students (67.1%) share the belief

<sup>11</sup> A list of tasks was proposed, and several answer choices were allowed.

Таблица 2. **Распределение ответов на вопрос о способности Курского государственного университета реагировать на изменения внешней среды (один вариант ответа), %**  
 Table 2. **Distribution of Answers to the Question About Kursk State University's Ability to Respond to External Changes (One Answer Option), %**



культура вуза ориентирована на основные цели и приоритетные направления развития университета, то есть связана с решением его стратегических и тактических задач.

Характер организационной культуры вуза во многом определяется способностью университета адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде. В какой мере данная черта свойственна Курскому государственному университету? За ответом обратимся к данным, представленным в Таблице 2.

Мы видим, что большая часть респондентов рассматривает КГУ как организацию, открытую к изменениям и быстро реагирующую на них. Практически каждый четвертый респондент отмечает, что КГУ постоянно совершенствуется, обучаясь на своих и чужих ошибках. Каждый пятый респондент представляет университет как довольно консервативную организацию с определенными традициями. И совсем незначительное число опрошенных (2,7%) полагают, что КГУ тяжело даются перемены и нововведения. Следует также отметить большую критичность оценки адаптации университета к внешним изменениям со стороны преподавателей по сравнению со студентами.

Успешность адаптации к нововведениям, высокая степень развития организационной культуры, позиционирование университета на уровне региона, страны и мира в целом формируют позитивный имидж Курского государственного университета, на что указали 90,3% опрошенных. На имидж, по мнению студентов, влияют такие факторы как: высокая степень квалификации преподавательского состава (83%), достижения студентов и преподавателей вуза в различных областях на региональном, российском и

that the university's organizational culture is aligned with its primary objectives and overarching developmental pathways, meaning a strong connection between the organizational culture and the university's strategic and tactical pursuits.

The essence of the university's organizational culture is largely shaped by its capacity to adapt to external shifts and fluctuations. To gauge the extent to which this attribute resonates with Kursk State University, let's turn to the insights presented in Table 2.

We can see that a significant portion of respondents perceive KSU as an institution that is open to change and quick to respond to it. Nearly one in four respondents highlights that KSU is in a constant state of refinement, learning from its own and others' mistakes. One in five respondents describes the university as a rather conservative entity with certain traditions. A minuscule proportion of respondents (2.7%) believe that KSU encounters difficulties when dealing with changes and innovations. Notably, there is a higher level of critical evaluation of the university's adaptation to external changes among teachers compared to students.

Successful adaptation to innovations, an extensively developed organizational culture, and the university's positioning on the regional, national, and global stages collectively contribute to the positive image of Kursk State University, as indicated by 90.3% of respondents. According to students, factors influencing this image include the high level of teaching staff qualification (83%), accomplishments of both students and faculty

мировом уровнях (67,1%), успешное трудоустройство выпускников вуза (57,9%), репутация ректора, проректоров, деканов и заведующих кафедрами (51,5%) и ряда других.

Проведенное социологическое исследование выявило также ряд проблем в развитии организационной культуры студентов университета, в проявлении их организационной социализации<sup>12</sup>. Эти проблемы связаны, в первую очередь, с волевыми и деятельностными характеристиками самих обучающихся — с недостаточной инициативностью и активностью части студенчества, далеко не всегда высокой сплоченностью студенческой молодежи, а также неумением планировать и рассчитывать собственное время. Тем не менее, результаты исследования свидетельствуют о том, что в университете сложилась довольно развитая организационная культура как в преподавательской, так и студенческой среде, которая позволяет ему повышать свой имидж как ведущего высшего учебного заведения Соловьиного края, успешно реализующего все три миссии университета.

## СМОТРИМ ШИРЕ: ВОЗМОЖНОСТИ УЧАСТИЯ УНИВЕРСИТЕТОВ В РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ

Как уже было сказано выше, университет уделяет пристальное внимание вопросам стратегического развития. Помимо разработки собственной стратегии, сотрудники и преподаватели Курского государственного университета и других высших учебных заведений области внесли весомый вклад в разработку стратегий, востребованных в региональном развитии. Речь идет, прежде всего, о стратегии развития образования в Курской области до 2030 года<sup>13</sup>, а также о фундаментальном проекте — Стратегии социально-экономического развития Курской области до 2030 года<sup>14</sup>.

Так, в 2019 году в рамках подготовки стратегии развития Соловьиного края в Курском государственном университете были созданы проектные мастерские, в состав которых вошли эксперты, общественники, бизнесмены, а также представители управленческих структур разного уровня — области, муниципальных

members across various domains on regional, national, and global platforms (67.1%), successful job placements of university graduates (57.9%), the reputation of the rector, vice-rectors, deans, and department heads (51.5%), along with several others.

The survey has also unveiled a range of challenges in the development of the organizational culture of university students and the manifestation of their organizational socialization.<sup>12</sup> These challenges primarily stem from the volitional and activity-related traits of the students themselves, including insufficient initiative and activity among certain student groups, occasional lack of cohesion within the student body, and an inability to effectively plan and allocate their own time. Nonetheless, the findings affirm that the university has cultivated a fairly advanced organizational culture within both the teaching and student communities. This culture enables the institution to enhance its image as a leading higher education establishment in the Kursk region, effectively realizing all three of the university's missions.

## BROADENING HORIZONS: UNIVERSITY INVOLVEMENT IN REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY

As mentioned earlier, the university places significant emphasis on strategic development. In addition to formulating its own strategy, the staff and faculty of Kursk State University, along with other higher education institutions in the region, have greatly contributed to the formulation of some crucial regional progress strategies. This primarily concerns the Strategy of Education Development in Kursk Region up to 2030,<sup>13</sup> as well as a foundational endeavor — the Socio-Economic Development Strategy of Kursk Region until 2030.<sup>14</sup>

For instance, in 2019, project workshops were established at Kursk State University within the context of preparing the development strategy for the Land of Nightingales. These workshops

<sup>12</sup> Вуз провел два исследования. Одно касалось организационной культуры студентов, а второе — организационной культуры преподавателей. Для развития университета важно и то, и другое, причем важен учет различного проявления данных феноменов.

<sup>13</sup> Стратегия развития образования в Курской области до 2030 года. Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/460020221110008?index=2>. (дата доступа: 02.08.2023).

<sup>14</sup> Стратегия социально-экономического развития Курской области на период до 2030 года «Регион, в котором хочется жить». Режим доступа: [https://adm-files.rkursk.ru/1748/docs/113641\\_107\\_116249.pdf](https://adm-files.rkursk.ru/1748/docs/113641_107_116249.pdf). (дата доступа: 02.08.2023).

<sup>12</sup> The university has conducted two studies. One was about the organizational culture of students and the other was about the organizational culture of faculty members. Both are important for the development of the university, and it is important to take into account the different manifestations of these phenomena.

<sup>13</sup> Strategy of Education Development in Kursk Region until 2030. Retrieved from: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/460020221110008?index=2>. (accessed: 02.08.2023).

<sup>14</sup> Socio-Economic Development Strategy of Kursk Region until 2030: A Region Worth Living In. Retrieved from: [https://adm-files.rkursk.ru/1748/docs/113641\\_107\\_116249.pdf](https://adm-files.rkursk.ru/1748/docs/113641_107_116249.pdf). (accessed: 02.08.2023).

образований, предприятий и организаций региона. На протяжении нескольких месяцев участники мастерских вели обсуждение проекта стратегии, при этом они представили множество конкретных предложений, касающихся преобразований в регионе по приоритетным направлениям развития, таким как: диверсифицированная многоукладная экономика, управление развитием, здоровье, здравоохранение и социальная сфера, человеческий капитал (образование, наука и инновации), инфраструктура и пространственное развитие, комфортная городская среда, а также зеленый и безопасный регион. Работа мастерских повлияла на итоговый текст проекта документа, в него были внесены коррективы. Коллективный «мозговой штурм» стал подтверждением того, что в региональную политическую повестку, ориентированную на определение стратегических и тактических задач развития территориального сообщества, могут активно вовлекаться представители различных социальных групп и в последовательном солидарном взаимодействии приносить пользу своему региону. В конце 2020 года стратегия была одобрена распоряжением Администрации Курской области, после чего началась ее реализация.

Весомое место в стратегии регионального развития отведено профессиональному образованию — вопросам модернизации сети образовательных учреждений с целью приведения их в соответствие с требованиями регионального рынка труда, обеспечения высоких показателей качества подготовки и трудоустройства выпускников, реализации стратегической инициативы «Кадры будущего для регионов», подготовки общественно-профессиональных экспертов и ряду других. Эти вопросы отражены и в стратегической программе развития Курского государственного университета, что свидетельствует о сопоставимости и взаимодополняемости двух документов.

Отметим также, что в университете создана и продолжает свою работу научно-исследовательская лаборатория по реализации стратегии Курской области, которая, помимо привлечения к научно-исследовательской деятельности студентов, аспирантов и молодых ученых университета, осуществляет экспертизу и аналитические исследования по региональному стратегированию, проводит моделирование ведущих направлений стратегии развития региона, обращается к вопросам изучения возможностей применения в региональных условиях современных достижений в сфере стратегического управления и развития.

Можно с уверенностью сказать, что разработка собственной стратегии развития, а также участие университета в подготовке и последовательной реализации региональных стратегий развития свидетельствуют об успешной трансформации университета от традиционного вуза к вузу как центру инновационного и культурного развития Соловьиного края.

invited experts, public figures, businesspeople, and representatives from various management tiers — spanning the regional level, municipal bodies, enterprises, and regional organizations. The workshop participants spent several months discussing the draft strategy. Their contributions led to numerous specific proposals aimed at transformative changes in the region's priority development areas. These areas encompass a diversified and multi-faceted economy, development management, healthcare, social spheres, human capital (including education, science, and innovation), infrastructure and spatial advancement, comfortable urban environments, and fostering a green and secure region. This process shaped the final version of the document, incorporating adjustments. The collective brainstorming underscored the notion that diverse societal groups can actively engage in shaping the regional political agenda focused on identifying strategic and tactical developmental tasks for the territorial community, and their collaborative efforts can indeed benefit the region. In late 2020, the Administration of Kursk Region approved the strategy, greenlighting its implementation.

The regional development strategy gives a significant emphasis to professional education, namely the issues of modernizing the network of educational institutions, aligning them with regional labor market demands, ensuring high quality training outcomes and graduate employability, executing the "Personnel of the Future for the Regions" strategic initiative, nurturing public and professional experts, and a spectrum of other endeavors. These matters are also mirrored in the strategic development program of Kursk State University, highlighting the alignment and mutual reinforcement between the two documents.

Furthermore, it is noteworthy that the university has established and continues to operate a research laboratory for implementing the Kursk Region's strategy. This laboratory not only involves students, postgraduates, and young researchers from the university in research activities but also conducts expert evaluations and analytical studies related to regional strategizing. It engages in modeling the primary directions of the region's development, explores the viability of applying the latest achievements in strategic management and development to the regional context.

It is safe to say that the formulation of the university's unique development strategy, along with its active participation in the preparation and consistent execution of regional development strategies, attests to the university's successful transformation from a conventional academic institution to a focal point for innovation and cultural advancement within Kursk Region.



## Если миссия выполнима, то как?

Шесть моделей развития социальных инноваций в университетах

DOI 10.55140/2782-5817-2023-3-3-67-83

## Mission Possible: How to Achieve It? Six Models for Advancing Social Innovation in Universities

Социальные инновации — один из элементов реализации «третьей миссии». Университеты во всем мире ищут свои пути к внедрению инноваций в пространство всех трех миссий, стараясь обеспечить их гармоничное звучание. Какие модели развития социальных инноваций в университетах можно обнаружить уже сейчас и по каким основаниям они могут быть выделены — пойдет речь в данной статье, представляющей авторскую классификацию моделей, построенную на обобщении существующего опыта.

Social innovation stands as a pivotal component in the implementation of the Third Mission. Universities worldwide are actively seeking pathways to innovate throughout the realm of all three missions, while keeping them in harmony. In this article, we delve into the various models of social innovation development within universities that can be currently identified. We will explore the criteria that set these models apart, presenting the author's classification, which is derived from a comprehensive synthesis of existing experiences.



**Наталья Гладких**  
К. психол. н., ведущий эксперт Института  
социально-экономического проектирования  
НИУ ВШЭ

**Natalia Gladkikh**  
PhD in Psychology, Leading Expert Institute  
of Social and Economic Design  
at the Higher School of Economics

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие социальных инноваций является одним из ключевых направлений «третьей миссии» университетов. Многие определения термина «третья миссия» содержат характеристики, относящиеся к созданию общественного блага, что свидетельствует о важности акцента на вовлечении широкой общественности, членов местного сообщества в деятельность университетов. Некоторые исследователи предлагают рассматривать «третью миссию» исключительно как деятельность, приносящую пользу окружающему сообществу или региону, а также как вклад в региональный рост и развитие (Schnurbus, V. & Edvardsson, I. R., 2020).

В рамках настоящего исследования<sup>1</sup> нами была предпринята попытка сбора и анализа наиболее проявленных с точки зрения научного осмысления практик участия университетов в развитии социальных инноваций в рамках реализации «третьей миссии». Основным ракурсом рассмотрения стало выделение возможных институциональных форм реализации этой деятельности, в первую очередь — в формате системных проектов, предполагающих как согласование на уровне всех трех миссий, так и взаимодействие с местным сообществом, а также сетевое взаимодействие.

На основании проведенного исследования нами были выделены 6 ключевых моделей развития социальных инноваций в университетах. Далее мы рассмотрим каждую модель и приведем примеры ее реализации в деятельности конкретных университетов.

## МОДЕЛЬ 1: «УНИВЕРСИТЕТ + МЕСТНОЕ СООБЩЕСТВО»

Суть данной модели заключается в организации тесного взаимодействия университетов с местным сообществом для решения социальных проблем и улучшения качества жизни.

Основные принципы модели «Университет + местное сообщество» включают:

1. Сотрудничество. Университеты и местные сообщества работают вместе, обмениваются знаниями и навыками, чтобы найти и реализовать инновационные решения для социальных проблем.
2. Взаимовыгодность. Как университеты, так и местные сообщества получают выгоду от этого сотрудничества. Университеты могут развивать свои учебные программы, исследовательские проекты и приобретать новые знания в

<sup>1</sup> Исследование выполнено в рамках проекта «Формирование и масштабирование практики реализации «третьей миссии» университета», реализованного в рамках Стипендиальной программы Благотворительного фонда Владимира Потанина Институтом социально-экономического проектирования НИУ Высшая школа экономики.

## INTRODUCTION

Advancing social innovation is a pivotal component of the universities' third mission. Many of the existing definitions of the term third mission focus on its linkage to the creation of public goods. This emphasizes the significance of the focus on engaging the broader public and local community members in university activities. Some scholars propose viewing the third mission exclusively as an endeavor that yields benefits to the surrounding community or region, contributing significantly to regional growth and development (Schnurbus, V. & Edvardsson, I. R., 2020).

With this study<sup>1</sup> we endeavored to gather and analyze the most prominent practices, from a scholarly perspective, of universities participating in the development of social innovation as part of the third mission implementation. Our primary focus was on identifying potential institutional approaches to realizing this mission, primarily through systemic projects entailing coordination across all three missions and engagement with the local community, alongside networked collaborations.

Drawing upon our research into social innovation development practices, we have identified six key models for advancing social innovation within universities. In the following sections, we will consider each model in detail and illustrate its implementation through case studies by specific universities.

## MODEL 1: “UNIVERSITY + LOCAL COMMUNITY”

This model essentially revolves around fostering a close-knit collaboration between universities and local communities to address social issues and enhance quality of life.

The “University + Local Community” model is based on the following principles:

1. Collaboration. Universities and local communities collaborate, sharing knowledge and expertise to identify and implement innovative solutions to societal challenges.
2. Reciprocity. This partnership yields benefits for both universities and local communities. Universities can enhance their academic curricula, undertake research projects, and acquire fresh insights through real-world engagement, while local communities, on the other hand, gain access to innovative

<sup>1</sup> The study was conducted as part of the project titled “Forming and Expanding the Practice of Implementing the University's Third Mission,” which was executed under the Scholarship Program of the Vladimir Potanin Foundation by the Institute of Social and Economic Design of the National Research University Higher School of Economics.

реальных ситуациях, а местным сообществам доступны инновационные решения и экспертиза со стороны университетов.

3. Локальная ориентация. Сотрудничество строится на решении конкретных проблем, с которыми сталкиваются местные сообщества. Университеты анализируют потребности и приоритеты жителей, чтобы предложить инновационные решения, которые были бы релевантны и эффективны.

Примеры практик развития социальных инноваций в рамках модели «Университет + местное сообщество» могут включать создание совместных инициатив, таких как центры социального предпринимательства, совместные исследования или программы обучения, направленные на разработку инновационных решений для местных сообществ.

Одним из примеров данной модели работы является Манчестерский университет. Он придает большое значение социальным инновациям в своей программе социальной ответственности, которая поддерживается одноименным подразделением в структуре университета. Предусмотрено активное вовлечение учащихся в рамках специальной программы, предназначенной для студентов бакалавриата — Stellify<sup>2</sup>. В рамках нее студентам предлагается построить собственную траекторию реализации социального служения и развития себя в общественной сфере. Предусмотрено три ключевых направления развития в этой области.

Во-первых, можно включить в свою индивидуальную образовательную траекторию курсы по различным вопросам и аспектам социальной сферы, предлагаемые университетским Колледжем междисциплинарного обучения (University College for Interdisciplinary Learning (UCIL)). Список таких курсов обновляется регулярно и включает более 30 дисциплин по таким темам, как вопросы изменения климата, психического здоровья, формирования предпринимательского мышления, лидерства и многих других.

Помимо организации междисциплинарной образовательной программы, данный колледж также курирует программу развития лидерских качеств студентов — Manchester Leadership Programme (MLP)<sup>3</sup>. Особенностью данной программы является то, что для участия в ней студенты, помимо освоения образовательной программы по лидерству, предлагаемой колледжем, должны принять участие в волонтерской программе, набрав 15, 25 или 40 часов волонтерской деятельности в местных НКО.

Во-вторых, в рамках Stellify студенты могут принять участие в Ethical Grand Challenges. Данная программа представляет собой регулярные встречи, на которых команды, состоящие из студентов разных факультетов, работают над созданием решений по

solutions and expertise produced by the universities.

3. Local Focus. The “University + Local Community” model centers on resolving specific challenges confronting local communities. Universities assess the needs and priorities of these communities to make sure their social innovations are both pertinent and effective.

Illustrations of practices aimed at cultivating social innovation within the “University + Local Community” model may encompass joint initiatives such as social entrepreneurship centers, community research endeavors, or training programs tailored to devising innovative solutions for local communities.

University of Manchester is one example of this model in action. It places great emphasis on social innovation within its social responsibility framework, a program carried out by a dedicated unit within the university structure. Students are also encouraged to join the undertaking via a specialized program for the undergraduates, known as Stellify.<sup>2</sup> This program encourages students to chart their individual course of action by implementing social service initiatives and developing themselves within the public sector. It outlines three primary avenues for development.

Firstly, the University College for Interdisciplinary Learning (UCIL) offers a plethora of courses addressing various issues and aspects of social life, which the students can incorporate into their personalized educational journeys. The courses catalog is updated regularly and currently features over 30 disciplines spanning subjects such as climate change, mental health, entrepreneurial mindset, leadership, many more.

In addition to offering an interdisciplinary education program, the college also administers the Manchester Leadership Programme (MLP), aimed at developing students’ leadership qualities.<sup>3</sup> What sets this program apart is that eligible students must not only complete the leadership education program provided by the college but also to actively engage in volunteer activities, with 15, 25, or 40 hours of volunteer service in the local NGOs.

Second, students can also participate in Ethical Grand Challenges as part of the Stellify program. This program is a regular meetup of teams made up of students from different departments. The young people work together to create their solutions in three areas: Sustainability Challenge, Social Justice Challenge, and Workplace Ethics Challenge. Each Challenge is only available to students in a

<sup>2</sup> The University of Manchester. (2023). *The Stellify Award*. Retrieved from: <https://www.stellify.manchester.ac.uk/>. (accessed: 04.09.2023).

<sup>3</sup> The University of Manchester. (2023). *Manchester Leadership Programme*. Retrieved from: <http://www.college.manchester.ac.uk/mlp/>. (accessed: 04.09.2023).

трем направлениям: устойчивость (Sustainability Challenge), социальная справедливость (Social Justice Challenge) и справедливый труд (Workplace Ethics Challenge). Каждая из тем доступна только для студентов определенного года обучения. Таким образом, чтобы впоследствии претендовать на получение премии Stellify Award, необходимо принять участие во всех трех программах.

В-третьих, в рамках программы Stellify предусмотрено выполнение волонтерской деятельности. Для координации этой деятельности в структуре университета существует «волонтерский хаб»<sup>4</sup> — отдельный ресурс по поиску возможностей волонтерского участия, на котором местные организации могут предложить свои задачи, а студенты — свою помощь.

Четвертым и последним компонентом программы является реализация лидерского потенциала. На протяжении обучения в университете студенты должны проявить себя не менее двух раз в качестве лидера. Список возможных ролей включает 15 позиций, среди которых ментор (peer mentor), руководитель сессий PASS (программы междисциплинарных студенческих семинаров), представитель студентов (ответственный за регулярный сбор обратной связи от студентов) и т. п.

Таким образом, сотрудничество с местными общественными организациями, как площадками для реализации указанных выше компонентов программы, органично встроено в программу развития студентов на протяжении всего процесса обучения в университете.

## МОДЕЛЬ 2: «УНИВЕРСИТЕТ + МЕСТНОЕ СООБЩЕСТВО + СПЕЦИАЛЬНО СОЗДАННОЕ ПРОСТРАНСТВО ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ»

Суть этой модели заключается в том, чтобы объединить академические знания, исследовательские возможности и творческий потенциал университета с потребностями и идеями местного сообщества. Для этого создается специально организованное пространство, которое является платформой для взаимодействия и сотрудничества между университетскими структурами, студентами, преподавателями, исследователями и представителями местного сообщества.

В рамках такой модели университет может предоставить местному сообществу доступ к своим научным исследованиям, технологиям и инфраструктуре. Также создается возможность для студентов и преподавателей университета взаимодействовать с реальными проблемами и вызовами, с которыми сталкиваются местные жители. Это позволяет участникам модели генерировать новые идеи и решения, применять их на практике и оценивать их эффективность.

particular year of study. To qualify for a Stellify Award, the candidate must participate in all three programs.

Third, the Stellify program requires the participants to participate in volunteer work. To coordinate volunteer activities within the university structure, a “volunteer hub”<sup>4</sup> was established. It is a dedicated resource for finding volunteer work opportunities, where organizations can offer tasks and students can take advantage of them.

The fourth and final component of the program is the realization of leadership potential. Students are required to show leadership at least twice during their undergraduate experience. The list of roles includes 15 positions, including peer mentor, PASS (Peer Assisted Study Sessions), leader, student representative (responsible for collecting regular feedback from students), etc.

Thus, cooperation with the local NGOs for the implementation of the above program components, is organically built into the student development program throughout the entire process of studying at the university.

## MODEL 2: “UNIVERSITY + LOCAL COMMUNITY + DEDICATED INTERACTION SPACE”

The primary aim of this model is to align the academic knowledge, research capabilities, and creative potential of the university with the needs and ideas of the local community. A dedicated space is established for this purpose, which serves as a platform for interaction and collaboration among university entities, students, faculty, researchers, and local community members.

With this model, the university can grant the local community access to its research, technology, and infrastructure. It also fosters an environment where university students and faculty can engage with real-world issues and challenges facing local residents. This enables the participants to generate innovative ideas and solutions, apply them in practical settings, and assess their effectiveness.

Furthermore, the “University + Local Community + Dedicated Interaction Space”

<sup>4</sup> The University of Manchester. (2023). Volunteer Hub. Retrieved from: <https://www.find-volunteering.manchester.ac.uk/>. (accessed: 04.09.2023).



Кроме того, модель «Университет + местное сообщество + специально созданное пространство их взаимодействия» способствует развитию предпринимательского мышления и инновационной культуры не только у студентов, но и у широкой общественности. Местные предприниматели и представители бизнес-сообщества могут получить доступ к университетским ресурсам и экспертизе, а также принять участие в развитии и коммерциализации социальных инноваций.

Такая модель создает благоприятную среду для совместной работы и обмена знаниями между университетом и местным сообществом, способствует развитию социальных проектов и инициатив, а также способствует устойчивому развитию и процветанию местного сообщества.

В модели «Университет + местное сообщество» фокус делается на взаимодействии университета с местным сообществом без учета конкретного пространства, где эти взаимодействия происходят. В то время как в модели «Университет + местное сообщество + пространство их взаимодействия» дополнительно учитывается физическое пространство. Оно может представлять собой кампус университета или другие общественные места, созданные для этого партнерства.

Таким образом, модель «Университет + местное сообщество + пространство их взаимодействия» имеет более глубокую интеграцию и взаимодействие между университетом и местным сообществом.

Ярким примером этой модели является центр инноваций и дизайна Wond'ry университета Вандербильта. Центр представляет собой мультифункциональное пространство размером 13 000 квадратных метров, включающее как профильные площадки и лаборатории (арт, виртуальной реальности и т. п.), так и образовательные возможности — для всех студентов, сотрудников и членов местного сообщества, желающих воплотить свои идеи в жизнь.

Одним из направлений деятельности центра является реализация программ социального воздействия (Social Impact). В рамках этого направления предусмотрена реализация трех проектов в течение академического года:

1. Social Venture Think Tank (SVTT)<sup>5</sup>

Соревнование по созданию новых технологических возможностей для местных НКО с целью достижения значимых социальных результатов для местного сообщества<sup>6</sup>.

2. Map the System<sup>7</sup>

model cultivates entrepreneurial thinking and an innovative culture, not only among students but also within the broader public. Local entrepreneurs and representatives of the business community gain access to university resources and expertise, along with an opportunity to participate in the development and commercialization of social innovations.

This model promotes a favorable environment for collaborative work and the exchange of knowledge between the university and the local community. It drives the development of social projects and initiatives while contributing to the sustainable growth and well-being of the local community.

The “University + Local Community” model focuses on the interaction between the university and the local community without specifying the physical space where this interaction occurs. On the opposite, in the “University + Local Community + Dedicated Interaction Space” model, the physical environment is an additional consideration. This dedicated space may be located within the university campus or in another public area established specifically to facilitate interaction between the university and the community.

Hence, the “University + Local Community + Dedicated Interaction Space” model entails deeper integration and interaction between the university and the local community.

A good illustration of this model is the Wond'ry Innovation Center at the Vanderbilt University. It features 13,000 square meters of versatile facilities, from specialized areas and laboratories (such as art and virtual reality spaces) to educational opportunities. It is open to all students, staff, and local community members eager to bring their ideas to fruition.

One of the Center's key activities of the center is the implementation of social impact programs. This track includes three projects carried out throughout the academic year:

1. Social Venture Think Tank (SVTT)<sup>5</sup>

A competition to develop new technological solutions for the local NGOs to achieve significant social outcomes within the local community.<sup>6</sup>

2. Map the System<sup>7</sup>

Participation in this international competition, hosted by the University of Oxford and open to universities worldwide, involves searching for systemic solutions to social issues. Winning the domestic competition held at Vanderbilt

<sup>5</sup> Vanderbilt University. (2023). *About Social Changemakers (SC)*. Retrieved from: <https://www.vanderbilt.edu/thewondry/programs/social-venture-think-tank/>. (accessed: 04.09.2023).

<sup>6</sup> Vanderbilt University. (2023). *Vanderbilt's Wond'ry receives grant to bolster Social Innovations and launch Social Innovation Think Tank*. Retrieved from: <https://ctc.co/blog/20190128/vanderbilt-s-wondry-receives-grant-bolster-social-innovations-and-launch-social-innovation-think-tank>. (accessed: 04.09.2023).

<sup>7</sup> Vanderbilt University. (2023). *Map the System. Change the World!* Retrieved from: <https://www.vanderbilt.edu/thewondry/programs/map-the-system/>. (accessed: 04.09.2023).

Участие в международном и открытом для любых вузов соревновании по поиску системных решений социальных проблем, которое проводится на базе Оксфордского университета. Для участия в глобальном соревновании необходимо одержать победу на внутреннем этапе, организованном на базе университета Вандербилта.

### 3. Лаборатория Coffee Equity Lab<sup>8</sup>

Проект Лаборатории предлагает студентам изучение таких вопросов, как изменение климата, глобальная торговля, равенство и справедливость — через призму глобальной кофейной индустрии.

Помимо этого, студенты могут принять участие в конкурсе решений по достижению социальных изменений посредством социального предпринимательства Hult Prize. Конкурс является международным, однако, на базе университета организован региональный этап отбора участников.

## МОДЕЛЬ 3: «НАЦИОНАЛЬНАЯ СЕТЬ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ»

Данная модель предполагает организацию системы взаимодействия между университетами, различными индустриями и государством с целью развития социальных инноваций. Суть модели заключается в том, что университеты выступают в роли центров развития и интегрируют в свою деятельность различные социальные проекты, имеющие потенциал для решения социальных проблем и создания новых социальных инноваций. Они обеспечивают подготовку специалистов, исследовательскую работу и применение научных знаний для развития таких проектов.

В рамках модели «Национальная сеть развития социальных инноваций» создается тесное взаимодействие между университетами, индустрией и государством. Университеты получают поддержку и финансирование от государства и индустрии для реализации своих социальных проектов. Государство и индустрия, в свою очередь, получают доступ к инновационным решениям и экспертизе университетов.

Модель предусматривает создание инфраструктуры для развития социальных инноваций, таких как инновационные центры, технологические парки, инкубаторы и акселераторы, которые обеспечивают поддержку социальных предпринимателей и их проектов. Эти центры предоставляют доступ к ресурсам, экспертизе и проводят консультации, необходимые для успешной реализации социальных инноваций.

В этой модели университеты из разных регионов страны объединяются в сеть для совместной работы над социальными проблемами и разработки инновационных решений. Такая сеть может проводить совместные исследования, организовывать тренинги

University is a prerequisite to compete on the global stage.

### 3. Coffee Equity Lab<sup>8</sup>

The Coffee Equity Lab project offers students an opportunity to study such topics as climate change, global trade, equality, and justice, all through the lens of the global coffee industry.

Furthermore, students can engage in the Hult Prize, a competition for ideas solving pressing social issues through social entrepreneurship. While the competition has an international scope, Vanderbilt University hosts a regional selection stage for participants.

## MODEL 3: "NATIONAL NETWORK FOR SOCIAL INNOVATION DEVELOPMENT"

This model represents a collaboration between universities, various industries, and the government aimed at fostering social innovation. The core concept of this model is that universities serve as hubs for development and incorporate various social projects into their activities that have the potential to address social issues and generate new social innovations. They provide training, conduct research, and apply academic knowledge to advance these projects.

The "National Network for Social Innovation Development" model works to establish close interactions between universities, industries, and the government. Universities receive support and funding from governmental and industrial sources to implement their social projects. In return, the government and industries gain access to innovative solutions and the expertise available at universities.

This model also entails the creation of infrastructure such as innovation centers, technology parks, incubators, and accelerators, to promote social innovation by supporting social entrepreneurs and their projects. These facilities provide resources, expertise, and guidance necessary for the successful implementation of social innovation.

In this model, universities from various regions of the country collaborate to jointly address social issues and develop innovative solutions. Such a network can engage in collaborative research, organize training programs and conferences, and initiate joint projects aimed at tackling specific social challenges.

<sup>8</sup> Vanderbilt University. (2023). Coffee Equity Lab. Retrieved from: <https://www.vanderbilt.edu/thewondry/programs/coffee-equity-lab/>. (accessed: 04.09.2023).

и конференции, а также совместно реализовывать проекты по решению конкретных социальных проблем.

Примером является Форум социальных инноваций<sup>9</sup>, реализуемый на базе университета Мальмё (Швеция) в сотрудничестве с городом Мальмё, регионом Скания и Европейским фондом регионального развития. Форум финансируется за счет государственных средств и служит национальной платформой для социальных инноваций и социального предпринимательства. Он предоставляет и распространяет информацию, а также инициирует научно-исследовательские и опытно-конструкторские проекты.

Основная цель создания форума — активно отслеживать события в области развития инноваций на национальном и международном уровнях, а также обеспечивать развитие, обмен и использование знаний и опыта. В сотрудничестве с заинтересованными сторонами из академического, частного, государственного и некоммерческого секторов форум работает над наращиванием потенциала для инноваций и идей, направленных на решение социальных проблем. Кроме того, он стремится объединить новые группы партнеров из академических и деловых кругов, некоммерческие организации и государственные учреждения, поддерживающие продвижение социальных инноваций. Форум, основанный в 2010 году, теперь имеет представительства по всей Швеции.

#### МОДЕЛЬ 4: «РЕГИОНАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО»

Модель «Региональное партнерство» представляет собой практику развития социальных инноваций в университетах, которая основывается на установлении плодотворного сотрудничества между академическими учреждениями и различными заинтересованными сторонами в регионе.

В таком случае университеты выступают в качестве инициаторов и организаторов проектов, направленных на решение социальных проблем в конкретном регионе. Они создают партнерства с государственными и муниципальными органами управления, предприятиями, некоммерческими организациями, общественными организациями, а также с образовательными и научными учреждениями.

Модели «Национальная сеть развития социальных инноваций» и «Региональное партнерство» представляют разные подходы к развитию социальных инноваций в университетах. Модель «Национальная сеть» предполагает создание сотрудничества между различными университетами на национальном уровне. Такая модель удобна при наличии общих вызовов и задач национального масштаба, например, борьбы с бедностью или улучшения доступа к образованию. С другой стороны, модель «Региональное партнерство» фокусируется на сотрудничестве между университетами и другими заинтересованными сторонами на региональном уровне. В этом случае университеты работают в тесном

An illustrative example is the Forum for Social Innovation<sup>9</sup> hosted by Malmö University, Sweden, in cooperation with the City of Malmö, the Scania Region, and the European Regional Development Fund. The publicly funded Forum serves as a national platform for social innovation and social entrepreneurship. It provides and disseminates information and initiates research and development projects.

The primary objective of the Forum is to actively monitor developments in innovation at national and international levels, and to facilitate knowledge exchange and utilization. Through collaboration with stakeholders from academia, private industry, government, and non-profit organizations, the Forum seeks to build capacity for innovation and ideas that address social challenges. Additionally, it aims to bring together new groups of partners from academia, business, nonprofits, and government agencies that support the advancement of social innovation. Since its establishment in 2010, the Forum has expanded to most of Sweden.

#### MODEL 4: “REGIONAL PARTNERSHIP”

The “Regional Partnership” model is a practice that centers on fostering social innovation within universities through effective collaboration between academic institutions and various stakeholders in a specific region.

In this model, universities take on the role of hubs initiating and facilitating projects designed to address social issues within their respective regions. They set up partnerships with governmental agencies, local businesses, non-governmental organizations, community groups, as well as other educational and research institutions.

Compared to the “National Network for Social Innovation Development” model, which emphasizes collaboration between universities at the national scale to address overarching national challenges (such as fighting poverty or improving access to education), the “Regional Partnership” model is more localized, calling for cooperation between universities and other stakeholders at the regional level. In this model, universities collaborate with local organizations, government offices, entrepreneurs and communities to address local problems and generate social innovations at the regional level. This localized focus enables universities to work in alignment with the unique needs of their regions, making

<sup>9</sup> Forum for Social Innovation Sweden. (2023).

Retrieved from: <https://socialinnovation.se/en/>. (accessed: 04.09.2023).

взаимодействии с местными организациями, государственными учреждениями, предпринимателями и сообществами для решения местных проблем и создания социальных инноваций на уровне региона. Эта модель позволяет университетам действовать в контексте конкретных потребностей и предоставляет возможность более эффективного использования ресурсов и экспертизы. В итоге, разница между моделью «Национальная сеть» и «Региональное партнерство» заключается в масштабе и уровне организации сотрудничества между университетами и другими заинтересованными сторонами.

Одним из примеров масштабного сетевого партнерства является проект LASIN (Латиноамериканская социальная инновационная сеть) — инициатива, финансируемая в рамках программы Европейской комиссии по наращиванию потенциала Erasmus+. Деятельность сети направлена на решение социальных проблем путем создания подразделений, специализирующихся на поддержке социальных инноваций, в восьми вузах Латинской Америки (Чили, Колумбия, Бразилия и Панама), а также на расширение сети в других странах и учреждениях региона. Каждое из этих подразделений социальных инноваций (Social Innovation Support Units, SISUs) разработало модель для стимулирования социальных изменений в своих местных сообществах. Их объединяет общая цель: использовать имеющиеся в их распоряжении средства, знания и ресурсы для того, чтобы служить своим общинам инновационным, эффективным и устойчивым образом.

Специализированные подразделения поддержки социальных инноваций SISUs открыты в каждом университете-партнере LASIN в Латинской Америке. В их работу вовлечены представители академического сообщества, сотрудники и студенты, а также общественные организации, инициативные группы (например, группы коренных народов), местные органы власти, малый бизнес и многие другие.

Примером регионального SISUs является Unidade de Suporte à Inovação Social (USIS)<sup>10</sup>, существующий в структуре федерального университета Рио-де-Жанейро, который является крупнейшим федеральным университетом Бразилии, где обучаются около 54 000 студентов (Göransson, B., 2017). USIS был официально зарегистрирован как проект развития, направленный на установление связей между общественными группами, общественными движениями, НКО, а также государственными органами с целью выявления и поддержки социальных инноваций. Его общая цель — укрепить связи между университетом и обществом в целом путем содействия взаимному процессу обучения между членами университета и социальными инноваторами. Этот процесс включает в себя объединение многочисленных компетенций социальных инноваторов и других его участников, развитие в направлении

эффективного использования ресурсов и экспертизы для продвижения позитивных изменений на местном уровне. Вкратце, различие между «Национальной сетью» и «Региональным партнерством» заключается в масштабе и уровне организации сотрудничества между университетами и их партнерами.

Проект LASIN (Латиноамериканская социальная инновационная сеть) является отличным примером крупномасштабного сетевого партнерства, направленного на стимулирование социальной инновации в высших учебных заведениях. Финансируемый программой Европейской комиссии Erasmus+ по наращиванию потенциала, LASIN занимается решением социальных проблем путем создания специализированных подразделений для поддержки социальной инновации в восьми университетах по всей Латинской Америке, включая Чили, Колумбию, Бразилию и Панаму. Кроме того, LASIN стремится расширить свою сеть на другие страны и учреждения в регионе. Каждое из этих Социальных подразделений поддержки инноваций (SISUs) в рамках LASIN разработало свою уникальную модель для продвижения социальных изменений в своем местном сообществе. Несмотря на разнообразие, SISUs имеют общую цель: использовать доступные ресурсы, знания и экспертизу для обслуживания своих сообществ инновационными, эффективными и устойчивыми способами.

Учрежденные в каждом партнерском университете в Латинской Америке, SISUs привлекают различных заинтересованных лиц, включая членов академического сообщества, студентов, сотрудников, общественные организации, группы действий (такие как коренные сообщества), местные органы власти, малые предприятия и другие.

Как пример регионального SISUs, Unidade de Suporte à Inovação Social (USIS)<sup>10</sup> работает в Федеральном университете Рио-де-Жанейро, крупнейшем федеральном университете Бразилии с примерно 54 000 студентами (Göransson, B., 2017). USIS официально зарегистрирован как проект развития, направленный на построение связей между сообществом, социальными движениями, неправительственными организациями (НКО) и государственными органами для выявления и поддержки социальных инноваций. Его основной фокус — укрепление отношений между университетом и более широким сообществом путем содействия взаимному обучению между членами университета и социальными инноваторами. Этот процесс включает ряд мероприятий, включая использование разнообразных компетенций социальных инноваторов и других участников, стимулирование дизайн-мышления, сервис-дизайна, дизайн-продукта, маркетинга, управления инновациями, создание видео и использование виртуальной реальности. Проект поощряет совместные усилия путем обмена материалами и инструментами, проведения семинаров, мастер-классов и менторских программ (Cruz, P. R., Rebourseau, V. & Luisi, A., 2018).

<sup>10</sup> О проектах USIS 2017 года можно прочитать здесь: <http://usis.rio.br/inovadores-2017/>, о проектах 2018 года здесь: <http://usis.rio.br/inovadores-2018/>.

<sup>10</sup> You can read about the 2017 USIS projects here: <http://usis.rio.br/inovadores-2017/>, and the 2018 projects can be found here: <http://usis.rio.br/inovadores-2018/>.

дизайн-мышления, дизайна услуг, дизайна продукта, маркетинга, управления инновациями, производства видео, использования виртуальной реальности. Проект предполагает совместное использование материалов и инструментов, практические занятия, семинары, программы наставничества (Cruz, P. R., Rebourseau, V. & Luisi, A., 2018).

## МОДЕЛЬ 5: «МЕЖСТРАНОВОЕ ПАРТНЕРСТВО»

Суть этой модели состоит в сотрудничестве и обмене опытом между университетами разных стран, представляющих разные регионы, для разработки и внедрения социальных инноваций.

Подобная модель способствует интеграции различных культур, традиций и идей, что позволяет создать более широкий и разнообразный пул знаний и опыта для разработки социальных инноваций. Партнерство между университетами из разных стран позволяет обмениваться знаниями, изучать различные подходы к решению социальных проблем и применять наиболее эффективные практики.

Основными преимуществами модели «Межстрановое партнерство» являются:

1. Расширение границ. Участие в таком партнерстве позволяет университетам выходить за пределы своих территорий и взаимодействовать с коллегами из других стран.
2. Совместное обучение. Студенты и преподаватели могут принимать участие в обмене, стажировках и обучении в других университетах, что дает им возможность получить новые знания и навыки.
3. Разработка совместных проектов. Модель «Межстрановое партнерство» позволяет университетам совместно разрабатывать и реализовывать проекты создания социальных инноваций, что увеличивает их эффективность.

Среди инициатив, связанных с международным сотрудничеством, особенно выделяется британско-индийская университетская программа по социальному предпринимательству. В 2014 году Британский совет пригласил несколько государственных и частных индийских вузов к сотрудничеству с пятью британскими вузами, среди которых UnLtd UK, Southampton University, Plymouth University, Northampton Business School, Glasgow Caledonian University для того, чтобы изучить способы, с помощью которых высшее образование может способствовать развитию социального предпринимательства. В результате была разработана совместная программа развития социального предпринимательства — UK-India University Programme on Social Enterprise. Рекомендации, разработанные в рамках этой программы, включали создание совместной сети социальных предприятий с акцентом на высшее образование при поддержке Соединенного Королевства.

Политическая основа, сложившаяся в Индии, поощряет университеты создавать курсы социального предпринимательства

## MODEL 5: “MULTI-COUNTRY PARTNERSHIP”

As its name implies, the “Multi-Country Partnership” model fosters collaboration and knowledge exchange between universities in different countries, to develop and implement social innovations.

This model contributes to the integration of diverse cultures, traditions, and ideas, creating a broader and more diverse pool of knowledge and experience for the development of social innovations. Partnerships between universities from different countries facilitate the exchange of knowledge, the exploration of various approaches to addressing social issues, and the application of the most effective practices.

The main advantages of the “Multi-Country Partnership” model are:

1. Expanding Boundaries: Participating in multi-country partnerships allows universities to transcend their geographical boundaries and engage with colleagues from different countries. This international dimension brings a diverse range of perspectives and expertise to the table.
2. Collaborative Learning: Students and faculty can benefit from opportunities like student exchanges, internships, and training programs at partner universities. This exposure enables them to acquire new knowledge and skills and gain insights into different cultural and educational contexts.
3. Developing Collaborative Projects: multi-country partnerships enable universities to work together on joint initiatives addressing social challenges through innovation. By leveraging the strengths and resources of multiple institutions, these projects become more effective in achieving their goals.

The UK-India University Programme on Social Enterprise is a notable example of international collaboration in the field of higher education and social entrepreneurship. In 2014, the British Council invited several higher education institutions in India, both public and private, to collaborate with five British higher education institutions, including UnLtd UK, Southampton University, Plymouth University, Northampton Business School, and Glasgow Caledonian University, to explore how higher education can contribute to the growth of social entrepreneurship. The aim of the UK-India University Programme on Social Enterprise was to facilitate the development of a collaborative network between the UK and India in the field of social entrepreneurship. The recommendations formulated within this program included the establishment of a joint network of said social enterprises with a specific emphasis on higher education, with support from the United Kingdom.

The Indian policy framework encourages universities to incorporate social

в рамках академических учебных программ, в том числе посредством дистанционного онлайн-образования, а также поддерживать развитие новых стартапов, особенно через инкубационные и инновационные центры. Ожидается, что для обеспечения обучения предпринимательству будет создано 3000 узловых центров предпринимательства на базе колледжей (E-Hubs) (Cruz, P. R., Rebourseau, V. & Luisi, A., 2018).

entrepreneurship courses into their academic curricula, including remote learning courses, and to actively promote the growth of new startups through the establishment of incubation and innovation centers. 3,000 college-based entrepreneurship hubs (E-Hubs) are expected to open across the two countries, to facilitate entrepreneurship education (Cruz, P. R., Rebourseau, V. & Luisi, A., 2018).

## МОДЕЛЬ 6: «МЕЖСЕКТОРАЛЬНОЕ МЕЖДУНАРОДНОЕ ПАРТНЕРСТВО»

Эта модель предполагает установление сотрудничества между академическими учреждениями, правительственными органами, НКО, бизнесом и неправительственными организациями на международном уровне в рамках различных секторов.

Университеты выступают в качестве катализаторов социальных инноваций, объединяя различные сектора общества с целью решения социальных (таких как бедность, неравенство) и экологических проблем. Межсекторальные международные партнерства помогают создать платформу для совместного действия, обмена знаниями и ресурсами, а также разработки и внедрения новых идей и подходов.

Таким образом, модель «Межсекторальное международное партнерство» позволяет объединить усилия университетов, правительственных органов, НКО, бизнеса и неправительственных организаций разных стран для создания и реализации социальных инноваций, направленных на улучшение качества жизни общества.

Примером такого взаимодействия, включающего не только академические институты, но и некоммерческие организации и бизнес из нескольких стран, является проект SIKE — Social Innovation through Knowledge Exchange<sup>11</sup>. Проект объединяет 11 европейских партнеров: пять высших учебных заведений, пять малых и средних предприятий и одну НКО — представителей из Великобритании, Португалии, Испании, Германии и Хорватии. Финансирование реализации данного проекта осуществляется из средств проекта Erasmus+ и Европейского совета (SIKE, 2019).

Как отмечают участники проекта SIKE, часто социальные новаторы обладают творческими идеями и знаниями о местном контексте, но им не хватает знаний и навыков в области развития бизнеса, маркетинга, надежных исследований в области человеческих ресурсов, процессов проектирования и многого другого. Они также могут не иметь доступа к средствам прототипирования и/или соответствующим профессиональным сетям, с которыми они могли бы совместно разрабатывать и реализовывать свои идеи. Идея проекта состоит в том, чтобы обеспечить глубокий анализ потребностей и мониторинг флагманских тематических исследований на протяжении всего периода его реализации,

## MODEL 6: "CROSS-SECTORAL INTERNATIONAL PARTNERSHIP"

This model entails collaboration among academic institutions, government bodies, NGOs, businesses, and non-governmental organizations at the international level.

Acting as catalysts in fostering social innovation, universities bring together various sectors of the society to address social issues such as poverty and inequality, as well as environmental challenges. These cross-sectoral international partnerships create a platform for joint action, knowledge and resource sharing, and the development and implementation of novel ideas and approaches.

In summary, the "Cross-sectoral International Partnership" model enables universities, government bodies, NGOs, businesses, and non-governmental organizations to collaborate in creating and implementing social innovations aimed at enhancing the overall quality of life in society.

A good illustration of such collaboration, involving not just academic institutions but also NGOs and businesses from multiple countries, is the SIKE project — Social Innovation through Knowledge Exchange.<sup>11</sup> The project brings together 11 European partners, comprising five higher education institutions, five small and medium enterprises, and one NGO from the UK, Portugal, Spain, Germany, and Croatia. Funding for the project is provided through the Erasmus+ project and the European Council (SIKE, 2019).

Social innovators often have visionary ideas and a profound understanding of local contexts but may lack expertise in areas such as business development, marketing, reliable studies of human resources, design processes, and more. They may also face barriers in accessing prototyping tools or respective professional networks they could partner with in developing and implementing their ideas. The project offers a comprehensive needs analysis and monitors flagship case studies throughout its implementation, providing pertinent knowledge and skills. It supports the "innovators' journey through the realm of

<sup>11</sup> SIKE. (2023). *Mission and vision*.

Retrieved from: <https://sike-eu.org/about-sike/offers/>. (accessed: 04.09.2023).

поддерживая «путешествие новаторов по спирали социальных инноваций». В рамках проекта предусмотрена насыщенная программа обучения, предоставление проверенных онлайн-инструментов, которые могут быть применены для поддержки социальных инноваций на различных этапах процесса их создания. Часто региональные кейсы значительно отличаются по своим задачам, технологиям и подходам. Подразделения SIKE могут действовать в различных формах, в зависимости от потребностей и местных условий. В некоторых университетах работа может вестись по ряду направлений, в других — сосредоточиться только на одном аспекте развития социальных инноваций.

Как видно из представленного описания моделей, их выделение во многом построено на основании критерия сетевого взаимодействия и партнерства. Также был соблюден принцип иерархии — от наиболее простой формы, которая предполагает только вовлечение местного сообщества, организованного взаимодействия студентов с местными НКО, для волонтерского участия и т. п. — до сложных межсекторальных международных партнерств, в реализацию которых вовлечены не только представители разных стран, но и разных секторов — бизнеса, НКО, академического сообщества. Отдельной моделью, выделенной вне этого принципа, являются частные инициативы международного партнерства, как, например, проект Common Good First университета Glasgow Caledonian University.

Анализ данных практик позволил нам выделить 6 ключевых характеристик моделей развития социальных инноваций в университетах.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ МОДЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ В УНИВЕРСИТЕТАХ

### 1. Социальные инновации vs. социальное предпринимательство

Было выявлено, что рассмотрение социального предпринимательства как основной формы реализации социальных инициатив является наиболее распространенным среди тех университетов, которые либо только начинают свой путь реализации «третьей миссии» и пока не обладают значительной инфраструктурой и развитой системой партнерств (с НКО, государственным сектором и т. п.), либо делают это в партнерстве с зарубежными организациями (например, в рамках программ, реализуемых Британским советом).

Другими словами, университетское социальное предпринимательство может рассматриваться как одна из простых и понятных форм реализации программ развития социальных инноваций. Однако такая форма далеко не единственная и скорее свойственна начальному этапу деятельности по развитию социальных инноваций в университетах. Для более «зрелых» и системных моделей

social innovation” with an intensive program of training, workshops, and the provision of proven online tools that can be applied to support social innovations at various stages of the creation process. Although regional cases exhibit significant variations in tasks, technologies, and approaches, SIKE units can operate in various forms to cater to specific needs and local conditions. Some universities may cover multiple areas in their operations, while others may focus exclusively on a single aspect of social innovation development.

From the descriptions of these models, it is evident that they are selected based on the criteria of networking and partnership. Additionally, the principle of hierarchy is observed, ranging from simpler forms that involve only local communities and organized student interactions with local NGOs for volunteering, to more complex cross-sectoral international partnerships, which involve representatives from different countries and sectors, including business, NGOs, and the academic community. An exception to this rule is the inclusion of private international partnership initiatives such as Glasgow Caledonian University's Common Good First project.

By analyzing these practices, we have identified six key characteristics of social innovation development models in universities.

## CHARACTERISTICS OF SOCIAL INNOVATION DEVELOPMENT MODELS IN UNIVERSITIES

### 1. Social Innovation vs. Social Entrepreneurship

We have identified that considering social entrepreneurship as the primary means of implementing social initiatives is most common among universities that are either just making first steps on their journey to realize the third mission and have not yet acquired substantial infrastructure and an extensive partner base (among NGOs, the public sector, etc.), or those who do so in collaboration with foreign organizations (e.g., within programs carried out by the British Council).

In other words, social entrepreneurship guided by universities can be seen as a simpler and more comprehensible form of implementation for social innovation development programs. However, this form is by no means the only one and is generally more characteristic of the initial stages of universities' social innovation activities. More “mature” and systematic models exist,

характерно разнообразие форм и уровней реализации «третьей миссии» в этом направлении, прежде всего — развитие системы партнерств с третьим сектором, вовлечение местного сообщества и т. п.

## **2. Территориальное развитие и вовлечение местного сообщества**

Одной из важных характеристик программ развития социальных инноваций в университетах является вовлечение местного сообщества, а также реализация программ территориального развития. С одной стороны, это может быть открытая для местных жителей и организаций инфраструктура для реализации инициатив в области социальных инноваций (как, например, в университете Вандербилта). А с другой стороны — вовлечение студентов в работу НКО в качестве волонтеров (с целью изучения социальной сферы, требующей, собственно, инновационных решений). Также используется формат конкурсов разного вида и масштаба по предложению решений проблем, заявленных территориальными, национальными и международными НКО и государственным сектором. Такое сотрудничество является одной из ключевых характеристик всех рассмотренных примеров.

## **3. Междисциплинарная и трансдисциплинарная методология**

Еще одной характеристикой моделей развития социальных инноваций является опора на междисциплинарную и часто — трансдисциплинарную методологию. Как правило, проектные группы, конкурсные команды, деятельность специализированных центров включают представителей нескольких направлений подготовки. Гораздо реже можно встретить примеры, когда такие решения построены в рамках одной программы подготовки. При этом частные конкурсы могут иметь достаточно узкую специализацию (например, поиск решений по цифровизации НКО). Но в этом случае речь, как правило, идет о частных инициативах представителей, считающих важным внедрение такого компонента в программу подготовки своих специалистов.

## **4. Включенность в образовательную и научную деятельность, их взаимное проникновение**

Важной и интересной характеристикой моделей развития социальных инноваций в университетах является также их активное включение, согласование и взаимное проникновение в образовательную и научную деятельность. Очевидно, что реализация проектной деятельности в формате инновационных проектов, направленных на решение социальных и экологических проблем, является понятной и обоснованной. Однако такое взаимодействие может быть организовано и в более системном и глубоком формате. Так, например, университеты, активно развивающие направление социально-инновационной деятельности, рассматривают ее как основание для корректировки и дополнения образовательных программ. Например, программы обучения предпринимателей дополняются курсами по социальному предпринимательству, появляются программы по изучению отдельных социальных и экологических проблем, курсы по социальному проектированию

which exhibit a variety of forms and levels in implementation of the third mission in this area, with an emphasis on developing partnerships with the third sector, engaging local communities, and so forth.

## **2. Territorial Development and Local Community Engagement**

This important property emphasizes the importance of universities engaging with their local communities and contributing to territorial development. Universities can open their infrastructure to local residents and organizations to support social innovation initiatives (similar to what the Vanderbilt University did). Additionally, involving students as volunteers in NGOs helps them gain practical experience and understanding of the social issues that require innovative solutions. Contests and competitions offer opportunities for proposing solutions to problems identified by various types of NGOs and the public sector, fostering collaboration between universities and these entities. This cooperation is shared between all the examples discussed.

## **3. Interdisciplinary and Transdisciplinary Methodology**

The emphasis on interdisciplinary and transdisciplinary approaches highlights the diverse nature of project teams and competition groups. These teams typically include individuals from various academic disciplines, which enriches the problem-solving process by bringing in different perspectives. In less common cases, these solutions can be built as part of a single academic program. While private tenders may have specific focuses, such as digitalizing NGOs, this specialization often arises from the initiatives of individuals who recognize the importance of integrating such components into their training programs.

## **4. Engagement in Educational and Research Activities, their Mutual Penetration**

The active integration and mutual penetration of social innovation models with educational and research activities is a significant property of social innovation development models. Apparently, carrying out project activities in the format of innovative projects aimed at addressing specific social and environmental problems is more comprehensible and reasonable. However, this interaction can also follow a more systemic and in-depth format. For example, universities that actively develop social and innovative activities view this direction as a basis for adjusting and enhancing educational programs. This includes supplementing entrepreneurial education programs with courses on social entrepreneurship, creating programs to study specific social and environmental issues, offering courses on social design and social impact assessment, and



и оценке социального воздействия, появляются целые институты междисциплинарных курсов, доступные по выбору студентам любых специальностей, для понимания социального ландшафта на уровне региона, страны и мира и т. п.

### 5. Открытый код

Важной и не всегда очевидной характеристикой моделей развития социальных инноваций в университетах является установка на открытое распространение разрабатываемых проектов и решений, создание библиотек лучших практик, установка на развитие регионального и странового сотрудничества. Можно увидеть несколько масштабных примеров межстранового сотрудничества, когда организации создают локальные партнерства, объединяя их затем в целые сети, заинтересованные в развитии социальных инноваций. В отличие, например, от технологических инноваций, бизнеса и т. п., где наоборот, существует понятие защищенного авторского права, патентов и т. п., в области социальных инноваций можно видеть широко распространенную установку на открытие и обмен. Это является вполне логичным, так как в решении социальных проблем заинтересованы многие страны, а эти проблемы, зачастую, являются общими.

### 6. Сетевое взаимодействие

Еще одной характеристикой является установка университетов на активное сетевое взаимодействие в рамках развития социальных инноваций. С одной стороны, как было ранее упомянуто, это вовлечение третьего сектора, представителей государственных органов, разрабатывающих и реализующих социальные политики и программы. С другой стороны, это сотрудничество университетов между собой, с бизнесом (региональными, национальными и международными компаниями) и всеми другими возможными участниками, что опять же — вполне возможно при наличии установки на «открытость кода» предлагаемых инновационных решений в социальной сфере.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ

Перечисленные характеристики моделей развития социальных инноваций позволили нам выделить несколько уровней рекомендаций усовершенствования социальных инноваций в университетах. Предлагаемые рекомендации построены по иерархическому принципу — от тех, которые требуют наименьшего вложения ресурсов, в том числе организационных — к тем, которые требуют более крупных трансформаций в деятельности университета.

### 1. Расширение форматов реализации деятельности в области развития социальных инноваций, обеспечение принципа их системного взаимодействия

- Создание инкубаторов социальных инноваций, цель которых заключается в поддержке социальных предпринимателей, развитии студенческих стартапов.

establishing entire institutes of interdisciplinary courses. These interdisciplinary courses are open to students of all majors, enabling them to better understand the social landscape at regional, national, and global levels.

### 5. Open Source

An important and not always easily observed property of the social innovation development models is the inclination of universities involved to openly share and disseminate their projects and solutions. It involves creating libraries of best practices and fostering regional and international cooperation. Numerous large-scale examples of multi-country collaboration exist, wherein organizations create local partnerships, then merge them into expansive networks interested in promoting social innovation. Unlike fields such as technology and business, where intellectual property rights and patents often play a protective role, social innovation encourages open sharing and exchange. This approach makes sense because many countries share common social challenges, and open collaboration can accelerate progress by leveraging shared knowledge and solutions.

### 6. Networking

Another notable aspect involves universities' commitment to fostering active network collaboration as part of their social innovation development efforts. On the one hand, as mentioned earlier, this entails engaging the third sector and representatives from governmental bodies responsible for formulating and implementing social policies and programs. On the other hand, it encompasses universities working closely with one another and with businesses (both local and global enterprises) and all other potential stakeholders. This collaborative approach becomes entirely feasible when there is a shared commitment to the transparency of the innovative solutions proposed in the realm of social change.

## RECOMMENDATIONS FOR SOCIAL INNOVATION DEVELOPMENT

The features of social innovation development models listed above have enabled the researchers to outline a series of recommendations for enhancing social innovation within universities. These recommendations follow a hierarchical approach, from those that require minimal resource allocation, including organizational adjustments, to those that demand extensive transformation of the university's operations.

### 1. Diversifying Implementation Formats for Advancing Social Innovation, Maintaining Their Systemic Interaction

- Establishing social innovation incubators with the goal of supporting social entrepreneurs and student startups.

- Реализация функции «хаба» развития социальных инноваций, предполагающего создание среды взаимодействия всех секторов (бизнеса, НКО, государственных органов), обеспечивающего трансфер информации, знаний, технологий.

- Как результат, создание условий для «путешествия новаторов по спирали социальных инноваций». Причем, под новаторами понимаются не только студенты и сотрудники университета, а, что важно — местное сообщество в целом. Идея многих центров развития социальных инноваций состоит в том, чтобы любой представитель территории присутствия университета, вне зависимости от его формальных отношений с университетом, мог принести свою инновационную идею и получить поддержку для ее реализации (как, например, в университете Вандербилта).

## 2. Территориальное развитие и активное вовлечение местного сообщества

- Реализация функции волонтерского хаба (возможности участия студентов в проектах НКО).
- Привлечение представителей местного сообщества и НКО (менторство, экспертиза, хакатоны, конкурсы, практические кейсы).
- Открытые ресурсы университета для инноваторов из НКО и местного сообщества (лаборатории, оборудование и т. п.).
- Создание сетей региональных социальных предприятий.
- Разработка и реализация программ социального воздействия (Social Impact), ориентированных на проблемы локальных территорий.

## 3. Междисциплинарная и трансдисциплинарная методология

- Организация сотрудничества между научными и образовательными подразделениями в области развития социальных инноваций.
- Выделение программ междисциплинарного обучения по темам, связанным с разработкой и реализацией социальных инноваций.
- Реализация спин-программ «социального служения» как часть научно-образовательных треков студентов, в том числе программ по развитию лидерского потенциала (пример — программа Stellify университета Манчестера).

## 4. Трансформация образовательной и научной деятельности

- Распространение курсов предпринимательства/социального предпринимательства в качестве базовых.
- Внедрение дисциплин, связанных с управлением социальными проектами, включая устойчивое развитие, социальное воздействие, вопросы изменения климата и т. п., а также способствующих развитию критических навыков студентов в рассмотрении социальных проблем и обсуждении таких концепций, как социальная и солидарная экономика, самоуправление и устойчивое социально-экономическое развитие и т. п.

- Creating a “hub” for social innovation development that facilitates interaction among all sectors, including businesses, NGOs, and government agencies, to facilitate the transfer of information, knowledge, and technologies.

- Ultimately, creating an environment for the “innovators’ journey through the realm of social innovation.” Importantly, innovators here are not just students and university staff, but also the broader local community. Many social innovation development centers aspire to enable anyone within the university’s sphere of influence, regardless of their formal affiliation with the institution, to bring forth their innovative ideas and receive support for their implementation, similar to the approach adopted by Vanderbilt University.

## 2. Territorial Development and Active Engagement of the Local Community

- Implementing the functions of a volunteer hub, providing students with opportunities to participate in NGO projects.
- Engaging local community members and NGOs, offering mentoring, expertise, hackathons, competitions, and practical case studies.
- Making university resources available to innovators from NGOs and the local community, including access to laboratories and equipment.
- Establishing networks of regional social enterprises.
- Developing and implementing social impact programs tailored to address the specific issues facing local territories.

## 3. Interdisciplinary and Transdisciplinary Methodology

- Fostering collaboration between academic and educational departments within the realm of social innovation development.
- Prioritizing interdisciplinary educational programs that focus on the design and implementation of social innovations.
- Incorporating “social service” spin programs into students’ academic journeys, including leadership development initiatives (an example being the University of Manchester’s Stellify program).

## 4. Transformation of Educational and Research Activities

- Expanding the offer of entrepreneurship and social entrepreneurship courses as foundational components of the curriculum.
- Introducing disciplines related to social project management, covering aspects such as sustainable development, social impact assessment, climate change, and more. These courses aim to cultivate critical thinking skills among students as they explore social issues and engage in discussions of concepts such as social and solidarity economies, self-governance, and sustainable social and economic development.

- Разработка дополнительных и учебных модулей для профессионального развития в области социальных инноваций.

### 5. Открытый код

- Открытое распространение опыта, создание библиотек лучших практик в области социальных инноваций и т. п.
- Создание цифровой сети для выявления, демонстрации и организации сотрудничества проектов социального воздействия, реализуемых сообществом между собой и с университетами по всему миру для исследований, обучения и преподавания, а также привлечения студентов.

### 6. Сетевое взаимодействие

- Международные конкурсы — участие в уже существующих конкурсах, предлагаемых зарубежными университетами в области развития социальных инноваций (пример — Map the System университета Оксфорда).
- Участие в работе глобальных сетей молодых инноваторов и создание собственных (пример такой сети — Форум Академии Янчина Пекинского университета). С 2016 года форум работает как глобальная сеть для молодых инноваторов под руководством лидеров как государственного, так и частного секторов. Сеть направлена на содействие сотрудничеству, межнациональному взаимопониманию и инновационному обучению с целью разработки и обмена решениями некоторых из наиболее острых социальных проблем, стоящих перед Китаем и миром.
- Сотрудничество на региональном, федеральном и международном уровнях. Как видно из представленных в исследовании примеров сетевого взаимодействия, с учетом отмеченной ранее характеристики «открытости кода» университетских социальных инноваций, можно заметить обширные возможности по включению в уже существующие объединения, консорциумы, сети и форумы. Кроме того, на примере Швеции и Форума университета Мальмё, можно предложить также к реализации идею создания национальной сети развития инноваций и социального предпринимательства.

Стоит выделить ключевые характеристики данного форума, которые могут лечь в основу реализации подобного формата и в других странах:

- Форум обеспечивает сбор и распространение национальных и международных данных о развитии социальных инноваций, инициирует научно-исследовательские и опытно-конструкторские проекты.
- Активно отслеживает события и новости в области развития инноваций на национальном и международном уровнях, а также обеспечивает развитие, обмен и использование знаний и опыта.
- Вовлекает в работу представителей академического, частного, государственного и некоммерческого секторов.
- Имеет представительства по всей стране.

- Developing supplementary educational modules to enhance professional development in the field of social innovation.

### 5. Open Source

- Promoting unobstructed sharing of experiences and establishing libraries of best practices in the field of social innovation.
- Creating a digital network designed to identify, showcase, and facilitate collaboration among community-driven social impact projects. These projects will collaborate not only amongst themselves but also with universities worldwide, fostering research, education, and student engagement.

### 6. Networking

- International Competitions: Engaging in existing competitions in the realm of social innovation development offered by universities abroad (e.g., Map the System competition by the University of Oxford).
- Participating in global networks of young innovators and establishing their own networks (an example being the Yenching Academy of Peking University). Established in 2016, this forum operates as a global young innovators network, guided by leaders from both the public and private sectors. Its mission is to facilitate cooperation, cross-cultural understanding, and innovative learning to address and share solutions for some of the most pressing social challenges facing China and the world.
- Regional, national, federal and international cooperation. As evident from the networking examples presented in this study, given the previously noted characteristic of universities' "open-source" approach to social innovation, existing alliances, consortia, networks, and forums offer substantial opportunities for participation. Additionally, drawing from Sweden and the Malmö University Forum as an example, the notion of establishing a national network for innovation and social entrepreneurship is also a viable option.

It is crucial to highlight key attributes of this forum, which may serve as the foundation for introducing a similar framework in other countries:

- The Forum gathers and disseminates both national and international data pertaining to social innovation development, while spearheading research and development initiatives.
- It vigilantly tracks events and news in the field of innovation development at national and international levels. Furthermore, it promotes the growth, exchange, and application of knowledge and expertise.
- It encourages representatives from the academic, private, public, and non-governmental sectors to participate.
- The Forum maintains a nationwide presence.

- 
- В сотрудничестве с заинтересованными сторонами из академического, частного, государственного и некоммерческого секторов работает над наращиванием потенциала для инноваций и идей, направленных на решение социальных проблем. Кроме того, он стремится объединить новые группы партнеров из академических и деловых кругов, некоммерческие организации и государственные учреждения, поддерживающие продвижение социальных инноваций.
  - Общая цель — использовать имеющиеся в распоряжении участников средства, знания и ресурсы для того, чтобы служить местному сообществу инновационным, эффективным и устойчивым образом.
- 
- It seeks to build capacity for innovation and ideas that address social challenges through collaboration with stakeholders from academia, private industry, government, and non-profit organizations. Additionally, the Forum aims to bring together new groups of partners from academia, business, nonprofits, and government agencies that support the advancement of social innovation.
  - Its ultimate objective is to leverage the resources, knowledge, and funds available to the participants to serve the local community in an innovative, efficient, and sustainable manner.
- 

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В развитии социальных инноваций университеты играют важную роль — как образовательного, так и «стимулирующего» характера, выступая активными драйверами роста. Уже сейчас в различных регионах мира можно наблюдать сложившиеся и устойчивые практики организованного сотрудничества в области развития социальных инноваций, включающие вовлечение местного сообщества, НКО, бизнеса, в некоторых случаях — государства, инициаторами и организаторами которых являются университеты.

Одной (но далеко не единственной) формой развития социальных инноваций является социальное предпринимательство на базе университетов. В некоторых университетах в учебные планы интегрированы курсы по социальному предпринимательству, а предпринимательская деятельность поддерживается внутренней инновационной системой университетов. Во многих университетах создаются инкубаторы социальных инноваций, цель которых заключается в поддержке социальных предпринимателей. Появление таких инкубаторов способствует развитию сотрудничества с некоммерческими и международными организациями, занимающимися поддержкой социальных инициатив.

При этом более распространенной формой реализации межсекторных проектов, направленных на решение социальных проблем, можно назвать проекты сотрудничества и междисциплинарного взаимодействия — с участием местного сообщества, студентов, представителей академических институтов. Деятельность в данном направлении, как правило, включает в себя научно-исследовательский компонент, а иногда выступает катализатором изменений учебных программ для отражения потребностей и вызовов реализуемой проектной деятельности.

Можно также отметить, что реализация проектов в области социальных инноваций на системном уровне, как правило, требует создания специализированного координационного/управляющего центра в структуре университета. Это может быть отдельный департамент, «мозговой центр», лаборатория социальных инноваций или масштабный инновационный центр — как, например, в структуре университета Вандербилта.

---

## CONCLUSION

Universities play a pivotal role in the realm of social innovation development, catalyzing growth in both educational and motivational capacities. Well-established and resilient practices of organized collaboration in social innovation development can be seen across the globe today. These practices encompass the engagement of local communities, NGOs, businesses, and, in some instances, governmental bodies, and are often initiated and orchestrated by universities.

One (and certainly not the only one) prominent avenue for fostering social innovation is through university-based social entrepreneurship. Certain universities have integrated social entrepreneurship courses into their academic curricula, and entrepreneurial endeavors receive backing from the universities' internal innovation infrastructure. In many cases, universities are establishing social innovation incubators, created explicitly to nurture social entrepreneurship. The establishment of such incubators invariably facilitates collaboration with non-profit and international organizations dedicated to supporting social initiatives.

Simultaneously, a more prevalent mode of executing intersectoral projects aimed at addressing social challenges involves collaborative and interdisciplinary initiatives that engage local communities, students, and representatives from academic institutions. The activities in this sphere typically include a research component and occasionally drive curriculum adaptations to better align with the needs and complexities of the project at hand.

It is also noteworthy that executing projects within the domain of social innovation at a systemic level often necessitates the establishment of specialized coordination or management centers within the university structure. These may take the form of specialized departments, think tanks, social innovation labs, or comprehensive innovation hubs akin to Vanderbilt University's model.

---

Главным выявленным трендом и фундаментом развития практик социальных инноваций можно назвать сетевое взаимодействие. Практически все рассмотренные в исследовании кейсы включают компонент сотрудничества — как на уровне вовлечения стейкхолдеров, так и межуниверситетского и межстранового взаимодействия. В целом, сетевые партнерства в области социальных инноваций являются развитой формой вовлечения университетов в данное направление деятельности, обеспечивающей глубокое международное взаимодействие и обмен лучшими практиками.

Анализ различных вариантов такого взаимодействия позволил выявить 6 ключевых моделей развития социальных инноваций в университетах. Их основными характеристиками стали: расширение понятия социальных инноваций с уровня реализации социально-предпринимательских проектов до функции инновационного территориального хаба; вовлечение местного сообщества и территориальное развитие; междисциплинарная и трансдисциплинарная методология; открытый код и сетевое взаимодействие.

В заключение можно сказать, что развитие социальных инноваций стало своего рода вызовом для университетов: помимо научной и образовательной функции, для которой важна больше внутренняя коммуникация со студентами и сотрудниками, перед ними встала задача выполнения дополнительной, социальной функции, для которой необходимо организовывать коммуникации с неакадемическими сферами и организациями. Однако уже сейчас мы можем наблюдать широкий спектр удачных практик, подходов и опыта, полученных в результате ответа университетов на этот непростой вызов. Все эти активности отвечают общей, разделяемой всеми участниками цели: использовать имеющиеся в распоряжении университетов знания и ресурсы для того, чтобы служить местному сообществу наиболее эффективным и устойчивым образом.

The key trend underpinning the evolution of social innovation practices is networking. Virtually all the cases examined in this study incorporate elements of collaboration, from stakeholder involvement to inter-university and international endeavors. In essence, networking in social innovation is an advanced form of university engagement, fostering profound global interaction and the exchange of best practices.

By analyzing diverse interaction modalities, we have identified 6 key models for social innovation development within universities. These models are mainly characterized by expanding the notion of social innovation, transitioning from implementing individual social entrepreneurial projects to establishing innovative territorial hubs; local community engagement and territorial development; adoption of interdisciplinary and transdisciplinary methodologies; and embracing open-source principles and fostering networking.

In conclusion, we would like to say that the advancement of social innovation constitutes a distinctive challenge for universities. Beyond their core roles in education and research, universities are increasingly tasked with an additional societal function, which entails forging meaningful connections with non-academic sectors and organizations. We are encouraged by seeing a diverse array of successful practices, approaches, and experiences that have emerged from universities rising to meet this formidable challenge. These endeavors share a universal goal of leveraging the knowledge and resources at their disposal to serve local communities in the most effective and sustainable manner possible.

## REFERENCES

1. Dodson, M. (2019). *Vanderbilt's Wond'ry receives grant to bolster Social Innovations and launch Social Innovation Think Tank*. 17.01.2019. Vanderbilt University. Retrieved from: <https://www.vanderbilt.edu/thewondry/vanderbilts-wondry-receives-grant-to-bolster-social-innovations-and-launch-social-innovation-think-tank/>. (accessed: 05.09.2023).
2. Cruz, P. R., Rebourseau, V. & Luisi, A. (2018). *Social Innovation and Higher Education in the BRICS (1): a background overview*. BPC Papers, 5(2). Retrieved from: [https://nkiibrics.ru/system/asset\\_publications/data/5b24/17b8/6272/6944/df48/0000/original/1747208992.pdf?1529092024](https://nkiibrics.ru/system/asset_publications/data/5b24/17b8/6272/6944/df48/0000/original/1747208992.pdf?1529092024). (accessed: 05.09.2023).
3. Göransson, B. (2017). *Role of Universities for Inclusive Development and Social Innovation: Experiences from Sweden*. In: Brundenius, C., Göransson, B., Carvalho de Mello, J. (eds) *Universities, Inclusive Development and Social Innovation*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-43700-2\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-43700-2_14)
4. Schnurbus, V. & Edvardsson, I. (2020). *The Third Mission Among Nordic Universities: A Systematic Literature Review*. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 66. <https://doi.org/10.1080/00313831.2020.1816577>
5. Cawood, R. (2019). *What can universities do to support social innovation?* 24.05.2019. SIKE. Retrieved from: <https://sike-eu.org/2019/05/24/what-can-universities-do-to-support-social-innovation/>. (accessed: 05.09.2023).



## «Третья миссия» через призму науки: обзор русскоязычных публикаций за период 2021-2023 гг.

10.55140/2782-5817-2023-3-3-84-97

## The Third Mission Through the Prism of Science: A Review of Russian-Language Publications from 2021 to 2023

В течение последних десятилетий университеты всего мира претерпели важные трансформации в осознании своей социальной роли. Активный интерес вузов к «третьей миссии» находит отражение в многочисленных научных исследованиях и публикациях. О том, какие аспекты социальной миссии университетов представляли наибольший интерес для русскоязычных исследователей за последние три года, пойдет речь в данном обзоре.

In recent decades, universities worldwide have significantly transformed their recognition of their societal role. The enthusiastic interest of academic institutions in the third mission is evident in a plethora of scholarly investigations and publications. This review delves into the different aspects of universities' social missions that have garnered the most attention from Russian-speaking researchers recently.



**Анна Мовчан**  
Младший научный  
сотрудник Федерального  
ресурсного центра  
МГППУ

**Anna Movchan**  
Junior Researcher,  
Federal Resource Center,  
Moscow State University  
of Psychology  
and Education



Целью данного обзора является выделение направлений исследований (трендов), ставших предметом наибольшего интереса русскоязычных исследователей за последние три года. Материалом для анализа выступили дайджесты научных публикаций<sup>1</sup>, подготовленные в рамках проекта «Формирование и масштабирование практики реализации «третьей миссии» университета» Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ. В рамках исследования были рассмотрены 56 научных статей, опубликованных в период с июня 2021 по август 2023 года, с упоминанием в названии либо содержания материала термина «третья миссия» университета.

На основе проведенного анализа были выделены восемь ключевых направлений исследований (трендов), каждый из которых будет рассмотрен далее.

## ТРЕНД 1. ОБЩЕСТВЕННОЕ УЧАСТИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УНИВЕРСИТЕТА

По мнению исследователей, активное общественное участие и социальная ответственность становятся важными аспектами развития высшего образования. Концепция «третьей миссии» университета подразумевает, что вуз не только выполняет исследовательскую и образовательную функции, но и активно взаимодействует с обществом, своими студентами, преподавателями и персоналом.

Реализация этой задачи предполагает внедрение проектного подхода, включение различных социальных программ и инициатив, ориентированных на поддержку общества и решение его проблем. Например, участие в развитии городской среды и

<sup>1</sup> Полные тексты дайджестов доступны на сайте <https://3mission.ru>.

The objective of this study is to identify the research directions (trends) that have captured the greatest interest among Russian-speaking scholars in the last three years. The analysis draws upon digests of scientific publications<sup>1</sup> compiled as part of the project “Building and Upscaling the Implementation Practice of the University’s Third Mission” by the Institute of Socio-Economic Design at the National Research University Higher School of Economics. In this study, we examined 56 scholarly articles published between June 2021 and August 2023, containing references to the term third mission of the university either in the title or content.

Based on our analysis, we have identified eight key research areas (trends), each of which will be explored in detail below.

## TRTND 1: CIVIC ENGAGEMENT AND THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF UNIVERSITIES

According to researchers, active civic engagement and social responsibility have become pivotal elements in higher education development. The concept of the third mission of the university entails not only fulfilling research and educational roles but also actively engaging with society, students, faculty, and staff.

The implementation of this objective requires adopting a project-based approach and incorporating diverse social programs and initiatives geared toward supporting society and addressing its challenges. Examples of that are participation in urban development and cultural and educational programs, the

<sup>1</sup> Full digests are available at <https://3mission.ru>.

культурно-просветительских программ, формирование межкультурной компетентности, создание академического лидерства и другие аспекты (Воденко, 2022; Чернышева, 2022; Стефановская, 2022; Мальковец, 2022; Урбан, 2022).

Авторы публикаций представляют разные точки зрения и опыт в реализации «третьей миссии» через общественное участие и социальную ответственность. Этот тренд показывает, что современные университеты стремятся быть активными участниками социальной жизни и хотят вносить вклад в общественное благо (Молокова, 2022; Лельчицкий, 2022; Баймурзина, Петрова & Пакулина, 2022; Ревуцкая, 2022; Ковязина & Прасолова, 2022; Закирова, 2022; Сорокин, 2021).

Некоторые авторы в рамках данного направления рассматривают процесс гуманитаризации университетов, их роль в социальном участии и решении социальных проблем. Термин «гуманитаризация» означает, что в рамках академического образования отдельное внимание уделяется гуманитарным наукам и социальным проблемам. Такой подход помогает студентам получать комплексное образование, развивать критическое мышление и понимание социального контекста, а также готовиться к активному участию в жизни общества. Социальное участие университетов происходит через научные исследования, партнерство с общественными организациями, волонтерскую деятельность и создание программ, направленных на решение социальных вызовов (Зиневиц & Балмасова, 2021).

cultivation of intercultural competence, the promotion of academic leadership, and other aspects (Vodenko, 2022; Chernysheva, 2022; Stefanovskaya, 2022; Malkovets, 2022; Urban, 2022).

Publications authored by individuals with distinct perspectives and experiences in realizing the third mission through civic engagement and social responsibility highlight the aspiration of modern universities to be active contributors to societal well-being (Molokova, 2022; Lelchitsky, 2022; Baimurzina, Petrova & Pakulina, 2022; Revutskaya, 2022; Kovyazina & Prasolova, 2022; Zakirova, 2022; Sorokin, 2021).

Within this thematic domain, some authors explore the process of humanitarization of universities, emphasizing their role in societal engagement and the resolution of social issues. "Humanitarization" in this context signifies that academic education places special emphasis on the humanities and social concerns. This approach equips students with a comprehensive education, fosters critical thinking, an understanding of social contexts, and readiness for active involvement in society. Universities' societal engagement manifests through scientific research, partnerships with civil organizations, volunteer activities, and the development of programs aimed at addressing social challenges (Zinevich & Balmasova, 2021).

## ТРЕНД 2. ДОБРОВОЛЬЧЕСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ «ТРЕТЬЕЙ МИССИИ» УНИВЕРСИТЕТА

Некоторое число работ, опубликованных за рассматриваемый период, было посвящено роли добровольчества в реализации «третьей миссии» и его влиянию на взаимодействие университета с обществом. Добровольчество позволяет университетской общине и студентам вносить положительные изменения в жизнь социума. Участие в добровольческих программах помогает расширить кругозор, развить лидерские навыки, научиться эффективно работать в команде и создать сильную связь с обществом (Касаткина & Аула, 2023; Makeeva, E., Makeeva, I. & Колёсин, 2023; Завертяева, 2021; Буюкова & Малкова, 2021).

Как отмечают исследователи, университеты могут организовывать добровольческие проекты в различных областях, таких как: помощь местным сообществам, охрана окружающей среды, социальная работа, поддержка уязвимых групп населения и многих других. Эти проекты помогают студентам применять свои знания и навыки на практике, участвовать в решении конкретных проблем и активно способствовать устойчивому развитию общества.

Добровольчество придает университету социальную значимость, показывает его активную роль в обществе и способствует

## ТРЕНД 2: VOLUNTEERISM AS A TOOL FOR REALIZING THE UNIVERSITY'S THIRD MISSION

A number of works published during the period under review have explored the role of volunteerism in fulfilling the third mission and its impact on the university's interaction with society. Volunteerism empowers university communities and students to effect positive changes in society. Participation in volunteer programs facilitates the broadening of horizons, the cultivation of leadership skills, effective teamwork, and the establishment of strong bonds with the community (Kasatkina & Aula, 2023; Makeeva, E., Makeeva, I. & Kolyosin, 2023; Zavertyaeva, 2021; Buyakova & Malkova, 2021).

As researchers have noted, universities can organize volunteer projects across various domains, such as aiding local communities, environmental conservation, social work, support for vulnerable groups, etc. These initiatives enable students to apply their knowledge and skills in practical contexts, engage in resolving specific issues, and actively contribute to society's sustainable development.

Volunteerism lends social significance to universities, underscores their active role



привлечению потенциальных студентов. Кроме того, добровольчество помогает развивать социальное сознание обучающихся и формировать гражданскую ответственность.

in society, and aids in attracting potential students. Moreover, it fosters the development of students' social consciousness and the cultivation of civic responsibility.

### ТРЕНД 3. РОЛЬ УНИВЕРСИТЕТОВ В РАЗВИТИИ ТЕРРИТОРИЙ

Некоторые авторы обращают внимание на влияние университетов на экономику и социальное развитие регионов, в то время как другие исследователи обсуждают значение высших учебных заведений в сохранении и передаче культурного наследия, а также их роль в устойчивом развитии и формировании экологически ответственных регионов (Попова & Горбунова, 2022; Сорокин & Чункевич, 2022; Лубский, 2022; Урбан, 2022; Абрамян & Елецкий, 2022; Казакова, 2022; Воденко, 2021).

Влияние университетов на развитие городской среды также было предметом активного исследовательского интереса русскоязычных исследователей в рассматриваемом периоде (Боcharова, 2021; Чуйкина, Ключев, Егорова, Петрова & Ефремова, 2021; Касаткина, 2022). Авторы отмечают несколько аспектов взаимодействия университета с городом и регионом. Во-первых, университеты могут предлагать образовательные программы, отвечающие потребностям местного рынка труда. Это помогает выпускникам университета успешно адаптироваться и находить работу в своем регионе. Во-вторых, университеты часто являются центрами исследований, которые направлены на решение местных проблем. Они могут проводить исследования в области экономики, социальных наук, здравоохранения и других сфер, имеющих прямое отношение к развитию города и региона. Кроме того, университеты могут сотрудничать с местными предприятиями и организациями, чтобы содействовать созданию инноваций и развитию бизнеса. Они могут быть партнерами в проведении проектов и исследований, организации стажировок для студентов и предоставлении консультационных услуг.

В целом, авторы отмечают, что взаимодействие университета с городом и регионом — это взаимовыгодное партнерство, которое способствует развитию знаний, экономическому росту и улучшению качества жизни в регионе.

### ТРЕНД 3: THE ROLE OF UNIVERSITIES IN REGIONAL DEVELOPMENT

While some authors focus on universities' impact on the economy and social development of regions, others discuss the vital role of higher education institutions in preserving and passing on cultural heritage, as well as their contribution to sustainable development and the formation of environmentally responsible regions (Popova & Gorbunova, 2022; Sorokin & Chunkevich, 2022; Lubsky, 2022; Urban, 2022; Abramyan & Eletsy, 2022; Kazakova, 2022; Vodenko, 2021).

The influence of universities on urban development has also been a subject of significant research interest among Russian-speaking scholars in the reviewed period (Bocharova, 2021; Chuiкина, Klyuev, Egorova, Petrova & Efremova, 2021; Kasatkina, 2022). Authors note several aspects of university engagement with cities and regions. Firstly, universities can offer educational programs tailored to meet local labor market demands, aiding graduates in successful adaptation and employment within the region. Secondly, universities often serve as research hubs addressing local issues. They conduct research in economics, social sciences, healthcare, and other fields directly impacting city and regional development. Additionally, universities can collaborate with local businesses and organizations, fostering innovation and business growth. They can participate in joint projects and research, provide student internships, and offer consultancy services.

Overall, this collaborative relationship between universities and cities/regions is mutually beneficial, fostering knowledge development, economic growth, and improved quality of life in the region.

### ТРЕНД 4. ГЛОБАЛЬНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ИННОВАЦИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Исследователи отмечают, что в сфере высшего образования происходит ряд значительных перемен, особенно на фоне постоянно меняющегося социально-экономического контекста. Одной из крупных эволюционных тенденций, по мнению авторов, является переход от традиционной модели университета к

### ТРЕНД 4: THE GLOBAL TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION — INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP

Researchers acknowledge significant shifts in higher education, especially within an ever-evolving socio-economic context. One major trend is the transition from the traditional university model to an entrepreneurial one that places emphasis on

предпринимательской, где акцент делается на развитии предпринимательских навыков и способностей у студентов. Такая деятельность университетов может включать создание программ и курсов, направленных на подготовку будущих предпринимателей и инноваторов, создание инкубационных центров для поддержки стартапов и организацию мероприятий по развитию предпринимательских навыков и инновационного мышления (Юревич, 2021; Афанасьева, 2021; Шаповалов, Игропуло, Арутюнян & Минкина, 2021; Новикова, 2022; Намханова, 2022).

Одна из главных черт предпринимательского университета — активное привлечение внешних ресурсов, включая финансовые, интеллектуальные и коммерческие, а также практическая деятельность. Важный аспект этого тренда — построение маркетинговой стратегии университета, основанной на его «третьей миссии», т. е. разработка стратегий привлечения студентов, взаимодействие с бизнес-сообществом, государственными структурами, партнерство с инновационными стартапами и создание условий для развития предпринимательских проектов внутри университета (Леухова & Корчагина, 2021; Бондаренко, 2022; Первухина, 2022).

Ряд исследований был посвящен различным дополнительным задачам университета, таким как инновационные практики наставничества, формирование компетенций студентов в области социального предпринимательства и другие (Пастухова, Лепявский, Перепелкин & Фомин, 2021).

Чтобы лучше отвечать потребностям общества и рынка труда, университету требуется пересмотр традиционных практик и методов работы. Однако, несмотря на трансформации, важно соблюдать академические стандарты и принципы, которые обеспечивают качество и надежность образования: научную достоверность, этические аспекты и защиту академической свободы.

В целом, глобальные тенденции и трансформации в высшем образовании отражают стремление адаптироваться к современным вызовам и потребностям общества и создать более динамичную, гибкую и социально ориентированную систему образования.

nurturing entrepreneurial skills and capabilities in students. Such university activities may encompass the creation of programs and courses aimed at preparing future entrepreneurs and innovators, establishing incubation centers to support startups, and organizing events to cultivate entrepreneurial skills and innovative thinking (Yurevich, 2021; Afanasyeva, 2021; Shapovalov, Igrupulo, Arutyunyan & Minkina, 2021; Novikova, 2022; Namkhanova, 2022).

A key hallmark of entrepreneurial universities is their active engagement with external resources, including financial, intellectual, commercial assets, as well as practical initiatives. An integral facet of this trend is the formulation of a marketing strategy based on the university's third mission, which includes developing strategies to attract students, collaborating with the business community and government agencies, partnering with innovative startups, and fostering an environment conducive to entrepreneurial ventures within the university (Leukhova & Korchagina, 2021; Bondarenko, 2022; Pervukhina, 2022).

Several studies have delved into additional university objectives, such as innovative mentoring practices and cultivating students' competencies in social entrepreneurship, among others (Pastukhova, Lepiavsky, Perepelkin & Fomin, 2021).

To better meet the needs of society and the job market, universities must rethink traditional practices and methods. However, even amid transformation, it remains crucial to uphold academic standards and principles ensuring the quality and reliability of education, including academic integrity, ethical considerations, and the protection of academic freedom.

In essence, global trends and transformations in higher education reflect a commitment to adapting to contemporary challenges and societal needs, thereby creating a more dynamic, flexible, and socially oriented educational system.

---

## TREND 5: DIGITAL TRANSFORMATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Researchers highlight that digital technologies enable universities to offer online courses and distance learning, expanding the accessibility of education and providing students with the flexibility to learn from anywhere in the world. This promotes education and skills development in various regions (Andronnikova, 2022; Voevodina, 2022; Martynov, 2022).

The "digital divide" in gadget proficiency is considered a form of educational risk, particularly for socially vulnerable populations. Notably, universities can serve as agents of digital

---



---

## ТРЕНД 5. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Исследователи отмечают, что цифровые технологии позволяют предлагать онлайн-курсы и дистанционное обучение, которые расширяют доступность образования и позволяют студентам гибко учиться из любой точки мира. Это способствует развитию образования и повышению профессиональных навыков в различных регионах (Андронникова, 2022; Воеводина, 2022; Мартынов, 2022).

---

«Цифровой разрыв» в навыках использования гаджетов рассматривается как один из видов образовательного риска, особенно относительно социально-уязвимых слоев населения. Стоит отметить, что университеты могут стать проводниками цифровых трансформаций, способствуя инклюзии групп риска в цифровом обществе. Основной ориентацией университетов становится развитие доступного онлайн-образования, массовых открытых образовательных курсов и обучение цифровым профессиям (Воеводина, 2022).

В научных исследованиях цифровые технологии предоставляют более эффективные инструменты для сбора и анализа данных, моделирования и симуляции сложных процессов, а также для сотрудничества с коллегами и обмена знаниями на международном уровне. Это способствует развитию инноваций, научных открытий и устойчивому развитию в различных областях.

**«Цифровой разрыв» в навыках использования гаджетов рассматривается как один из видов образовательного риска. Университеты могут стать проводниками цифровых трансформаций, способствуя инклюзии групп риска в цифровом обществе.**

Таким образом, цифровые технологии играют важную роль в развитии университетов и их связи с устойчивым развитием, позволяя расширять доступность образования, совершенствовать научные исследования и улучшать управление ресурсами.

## ТРЕНД 6. МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОСТЬ И ИНТЕГРАЦИЯ

Данный тренд предполагает сотрудничество и взаимодействие различных дисциплин и областей знаний внутри университета, а также вовлечение внешних партнеров, индустрии и общественности (Воденко, 2022; Павлова & Нгуен, 2022; Брылина, И. В. & Брылин, 2022; Чупина, 2022; Лизунов, Соловьев & Кобзарь, 2022; Зайцева, 2021).

По мнению авторов, междисциплинарность подразумевает объединение знаний, методов и подходов из различных областей для решения сложных проблем и задач. Университеты стараются создать условия, способствующие взаимодействию и обмену

transformation, facilitating the inclusion of at-risk groups in the digital society. The primary focus of universities shifts towards developing accessible online education, mass open educational courses, and training for digital professions (Voevodina, 2022).

In the realm of scientific research, digital technologies offer more efficient tools for data collection and analysis, modeling and simulating complex processes, and fostering international collaboration and knowledge exchange among peers. These advancements drive innovation, propel scientific discoveries, and contribute to sustainable development across various domains.

In this light, digital technologies assume a pivotal role in the evolution of universities and

**The “digital divide” in gadget proficiency is considered a form of educational risk. Universities can serve as agents of digital transformation, facilitating the inclusion of at-risk groups in the digital society.**

their alignment with sustainable development goals. They enhance educational accessibility, elevate research standards, and optimize resource management.

## ТРЕНД 6: INTERDISCIPLINARITY AND INTEGRATION

This trend underscores the importance of fostering cooperation and interaction among diverse disciplines and knowledge domains within universities. It also emphasizes the involvement of external partners, industries, and the broader community (Vodenko, 2022; Pavlova & Nguyen, 2022; Brylina, I. V. & Brylin, 2022; Chupina, 2022; Lizunov, Soloviev & Kobzar, 2022; Zaitseva, 2021).

Authors conclude that interdisciplinarity entails amalgamating knowledge, methodologies, and approaches from various fields to address intricate problems and challenges. Universities endeavor to create an

опытом между факультетами, отделениями и научными группами. Это может быть достигнуто через организацию совместных междисциплинарных программ, исследовательских проектов и образовательных мероприятий.

Интеграция означает установление партнерских отношений и взаимодействие с внешними структурами, такими как бизнес, государственные органы и общественные организации. Университеты стремятся стать активными участниками инновационных экосистем, где академическое сообщество сотрудничает с предпринимателями, экспертами и представителями государственных структур. Такие партнерства способствуют обмену ресурсами, опытом и созданию новых возможностей для исследований, развития и коммерциализации идей.

environment conducive to cross-faculty and departmental collaboration and knowledge exchange. This can be realized through collaborative interdisciplinary programs, research initiatives, and educational endeavors.

Integration, on the other hand, pertains to establishing collaborative relationships and interactions with external entities such as businesses, governmental bodies, and civic organizations. Universities aspire to become active contributors to innovation ecosystems, where the academic community collaborates with entrepreneurs, experts, and government representatives. Such partnerships facilitate the sharing of resources and expertise and spawn fresh opportunities for research, development, and the commercialization of ideas.

## ТРЕНД 7. ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ РАБОТА В УНИВЕРСИТЕТЕ И РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ СТУДЕНТА

Это направление исследований появилось в 2023 году и стало принципиально новым, так как в данном случае реализация «третьей миссии» университета рассматривается через призму развития личности студента. Здесь необходимы эмоциональная поддержка и конструктивное руководство, чтобы студенты могли полноценно развиваться и стать успешными профессионалами и гражданами. Такой подход оказывает положительное влияние на студентов и помогает им осознавать свои сильные стороны, преодолевать ограничения и стремиться к самосовершенствованию.

Как отмечают исследователи, формирование ценностей является важной составляющей воспитательной работы. В университете студенты сталкиваются с разнообразием идей, мнений и культурных ценностей, и воспитательная работа помогает им анализировать, сравнивать и формировать собственные ценности, принимать независимые решения и уважать мнения других. Гражданская позиция и социальная ответственность играют важную роль в развитии студентов как активных членов общества. Воспитательная работа способствует развитию гражданских и социальных навыков, а также формирует у студентов чувство ответственности перед обществом и окружающими людьми (Сорокин, 2023; Наливайко, 2023; Панчук, Самсонова & Ким, 2023).

Воспитательная работа также развивает у студентов навыки работы в команде, лидерства. Эти навыки важны для специалистов, которые должны уметь взаимодействовать с другими людьми в профессиональной среде. Все эти аспекты воспитательной работы помогают студентам не только получить качественное образование, но и развиться как полноценные и ответственные личности, способные внести положительный вклад в общество.

## ТРЕНД 7: EDUCATIONAL WORK WITHIN THE UNIVERSITY AND STUDENTS' PERSONAL DEVELOPMENT

This research direction emerged in 2023, heralding a paradigm shift. Here, the fulfillment of the university's third mission is viewed through the lens of student's personal development. Emotional support and constructive guidance are indispensable for students to thrive and evolve into successful professionals and responsible citizens. This approach has a positive influence on students, empowering them to recognize their strengths, surmount limitations, and aspire to self-improvement.

As researchers point out, the cultivation of values stands as a pivotal facet of educational work. Within the university environment, students encounter a mosaic of ideas, perspectives, and cultural values. Educational initiatives aid students in analyzing, contrasting, and shaping their own values, making independent decisions, and respecting diverse viewpoints. Citizenship and social responsibility play pivotal roles in nurturing students as proactive contributors to society. Educational work contributes to the development of civic and social skills and instills in students a sense of responsibility towards society and their fellow citizens (Sorokin, 2023; Nalivaiko, 2023; Panchuk, Samsonova & Kim, 2023).

Furthermore, educational work hones students' teamwork and leadership competencies — skills crucial for professionals who must navigate interpersonal dynamics in their chosen fields. Collectively, these dimensions of educational work empower students not only to acquire a high-quality education but also to blossom as well-rounded and socially responsible individuals capable of making a positive impact on society.

## ТРЕНД 8. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УНИВЕРСИТЕТСКИХ КАМПУСОВ С ГОРОДСКИМ ОБЩЕСТВОМ

Университетские кампусы рассматриваются как активные, социальные и культурные пространства, которые могут иметь важное влияние на городские сообщества. Исследования направлены на выявление возможностей университетов для развития городской среды, создания партнерств и содействия социально-экономическому развитию.

Взаимодействие между университетом и городскими сообществами может проявляться через различные формы, такие как организация общественных мероприятий, предоставление доступа к ресурсам университета для местных жителей, создание центров

**В университете студенты сталкиваются с разнообразием идей, мнений и культурных ценностей, и воспитательная работа помогает им формировать собственные ценности, принимать независимые решения и уважать мнения других.**

околоуниверситетской активности и т. д. Применяются исследовательские подходы для определения потенциала кампуса, его роли в развитии окружающей среды и оптимизации взаимодействия с городским сообществом (Виноградова, Иванова & Блинова, 2023; Афанасьева & Божинов, 2023).

Помимо восьми перечисленных направлений исследований, нами также были выделены три частные темы, которые задают, на наш взгляд, важные направления дискурса в исследовании темы «третьей миссии», вне обнаруженных ранее трендов.

### ТЕМА 1. РАЗВИТИЕ СЕТЕЙ И ЦЕНТРОВ КАРЬЕРЫ В ВУЗАХ

Исследователи уделяют отдельное внимание перспективам развития межвузовских сетей и центров карьеры, а также их взаимодействию со студенческой аудиторией. Университеты вкладывают значительные усилия в развитие сетей и центров карьеры, чтобы помочь студентам лучше приспособиться к требованиям современного рынка труда (Подшивалов & Аленкина, 2021).

По словам авторов, межвузовские сети играют важную роль в обмене информацией, опытом и лучшими практиками

## TREND 8: INTERACTION BETWEEN UNIVERSITY CAMPUSES AND URBAN COMMUNITIES

University campuses are envisioned as dynamic, social, and cultural hubs with the potential to significantly influence urban communities. Research in this domain aims to identify opportunities for universities to enhance urban environments, cultivate partnerships, and contribute to socio-economic progress.

Interaction between universities and urban communities can take diverse forms, including the organization of public events, granting local residents access to university resources, and establishing hubs of near-university activity.

**Within the university environment, students encounter a mosaic of ideas, perspectives, and cultural values. Educational work aid students in shaping their own values, making independent decisions, and respecting diverse viewpoints.**

Researchers employ investigative approaches to assess the potential of university campuses, their role in environmental development, and the optimization of their interactions with urban communities (Vinogradova, Ivanova & Blinova, 2023; Afanasyeva & Bozhinov, 2023).

In addition to the eight research trends delineated, three specific themes have also been identified. These themes, in our view, represent important discourse directions for the exploration of the third mission concept, distinct from the aforementioned trends.

### TOPIC 1: ADVANCING CAREER NETWORKS AND CENTERS IN HIGHER EDUCATION

Researchers are devoting significant attention to the potential for inter-university networks and career centers to evolve, as well as their engagement with the student body. Universities are making substantial efforts to cultivate these networks and career centers to better equip students to meet the demands of the modern job market (Podshivalov & Alenkina, 2021).

между различными университетами. Они способствуют развитию сотрудничества и взаимодействию между студентами разных вузов.

Взаимодействие между сетями и центрами карьеры со студенческой аудиторией имеет большое значение. Студенты получают доступ к информации о вакансиях, стажировках, мероприятиях и ресурсам для развития профессиональных навыков. Центры карьеры предоставляют поддержку в выборе профессионального пути, помогают с составлением резюме, проводят тренинги по развитию навыков интервью и организуют ярмарки вакансий.

Такой подход помогает молодым специалистам лучше подготовиться к поиску работы после окончания учебы и повышает их шансы на успешную карьеру. В целом, развитие сетей и центров карьеры в вузах позволяет получить максимальную поддержку и помощь в их профессиональном росте.

According to experts, inter-university networks play a pivotal role in sharing information, experiences, and best practices among different academic institutions. They foster collaboration and interaction among students from various universities.

The interaction between these networks and career centers and their student audience carries substantial importance. Students gain access to valuable information about job openings, internships, events, and resources for honing their professional skills. Career centers offer support in career path selection, assistance with resume crafting, interview skill development, and even host job fairs.

This holistic approach aids budding professionals in better preparing for the job hunt after graduation, significantly boosting their prospects for a successful career. On the whole, the cultivation of networks and career centers in higher education institutions extends maximum support and guidance in their professional growth.

## ТЕМА 2. МИССИЯ УНИВЕРСИТЕТА В УСЛОВИЯХ ПОЛИКУЛЬТУРНОГО РЕГИОНА

В некоторых статьях обсуждается вопрос взаимодействия университета с различными культурами и национальностями (Воденко & Черных, 2022).

Исследователи считают, что одной из основных задач университета становится создание инклюзивной и мультикультурной среды для студентов и преподавателей. Это разработка программ образования, которые учитывают многообразие языков, традиций, религий и культур. Кроме того, университет должен предоставлять различные возможности для межкультурного обмена и сотрудничества.

Важным аспектом социальной миссии университета в поликультурном регионе является глобальная перспектива. Университет должен готовить студентов к работе в международной среде, обучать их межкультурным коммуникациям посредством развития интернациональных программ обучения, обмена студентами и преподавателями с зарубежными университетами, а также активного участия в международных исследовательских проектах. Кроме того, миссия университета в поликультурном регионе должна включать создание и поддержку исследовательской среды, которая способствует обмену знаниями между разными культурными группами. Университет должен активно привлекать и поддерживать исследователей из разных стран и культур.

В итоге, университет в поликультурном регионе должен стремиться к созданию образовательной среды, где студенты получают знания, навыки и опыт, необходимые для участия в межкультурном диалоге, сотрудничестве и решении сложных глобальных проблем. Это требует принятия разнообразных мер, разработку инноваций и постоянного развития со стороны университета.

## TOPIC 2: THE UNIVERSITY'S ROLE IN MULTICULTURAL REGIONS

In several articles, discussions revolve around the university's engagement with diverse cultures and ethnicities (Vodenko & Chernykh, 2022).

Researchers contend that one of the primary missions of the university is to create an inclusive and multicultural environment for both students and faculty. This encompasses the development of educational programs that account for the rich tapestry of languages, traditions, religions, and cultures. Additionally, universities should offer diverse opportunities for intercultural exchange and cooperation.

A paramount aspect of the university's social mission in a multicultural region is adopting a global perspective. Universities ought to prepare students for work in an international setting, training them in intercultural communication through the expansion of international study programs, fostering student and faculty exchanges with foreign institutions, and active involvement in international research ventures. Furthermore, the university's mission in a multicultural region should encompass the creation and sustenance of a research environment that facilitates the exchange of knowledge among diverse cultural groups. Universities should proactively attract and support researchers from different countries and cultures.

As a result, a university situated in a multicultural region should aspire to cultivate an educational milieu wherein students acquire the knowledge, skills, and experiences necessary to actively participate in intercultural dialogue, collaboration, and the resolution of complex global challenges. This endeavor entails the implementation of a myriad of measures, innovation, and the continuous evolution of the university.

### ТЕМА 3. РОЛЬ УНИВЕРСИТЕТОВ В ФОРМИРОВАНИИ «ТРЕТЬИХ МЕСТ»

«Третье место» относится к пространствам, где люди могут свободно собираться, обмениваться идеями, участвовать в культурной и интеллектуальной жизни, отдыхать. Университеты могут стать идеальным местом для создания такой среды. В вузах уже существуют библиотеки, общественные исследовательские центры, пространства для работы в группах и др. Они предоставляют доступ не только студентам и преподавателям, но и местным жителям.

Благодаря созданию «третьих мест» осуществляется взаимодействие города и университета. Университеты могут создавать такие места, как студенческие центры, библиотеки, кофейни или инкубаторы стартапов, чтобы стимулировать развитие инноваций, творчество и социальное взаимодействие (Чубаров & Русакова, 2021).

Университеты также могут быть площадкой для публичных лекций, семинаров, выставок и культурных мероприятий. Эти мероприятия привлекают широкую аудиторию и способствуют активному диалогу между академиками, студентами и общественностью. Создание «третьих мест» также требует активного взаимодействия и партнерства между университетами и местными организациями, правительствами, бизнесом и другими заинтересованными сторонами.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании анализа научных статей, посвященных теме «третьей миссии» университетов, опубликованных в период с 2021 г. по 2023 г., были выделены восемь ключевых направлений исследований, отражающих области интересов русскоязычных авторов к данной теме. Первым из них является общественное участие и социальная ответственность университетов в целом. Этот тренд подразумевает активное вовлечение студентов и академического сообщества в социальные и общественные инициативы на местном, национальном и глобальном уровнях. Общественное участие ориентировано на решение социальных проблем, а также на развитие и формирование позитивного вклада в общество.

Второй тренд — добровольчество, которое позволяет университетам активно участвовать в социально значимых проектах и инициативах, способствуя улучшению качества жизни в собственных регионах.

Важным трендом является развитие территорий, где университеты выступают в качестве катализаторов социально-экономического развития. Они активно сотрудничают с местными предприятиями, организациями и властями, стремясь создать благоприятные условия для инноваций, предпринимательства и роста трудового потенциала в своих регионах.

Глобальная трансформация высшего образования сосредоточена на инновациях и предпринимательстве в рамках реализации «третьей миссии» университетов. Этот тренд направлен

### TOPIC 3: THE UNIVERSITY'S CONTRIBUTION TO THIRD SPACES

The concept of third space refers to environments where people can congregate freely, exchange ideas, partake in cultural and intellectual activities, and just relax. Universities hold the potential to serve as ideal venues for the creation of such spaces. Within higher education institutions, you can already find libraries, community research centers, teamwork spaces, and more. These facilities provide access not only to students and faculty but also to the local community.

The establishment of third spaces fosters a symbiotic relationship between the city and the university. Universities can create spaces such as student centers, libraries, coffee shops, or startup incubators to stimulate innovation, creativity, and social interaction (Chubarov & Rusakova, 2021).

Moreover, universities can serve as hosts for public lectures, seminars, exhibitions, and cultural events. These gatherings draw a broad audience, encouraging dynamic discourse among academics, students, and the community at large. The creation of third places also necessitates active collaboration and partnerships between universities and local organizations, government bodies, businesses, and other stakeholders.

### CONCLUSION

Drawing from the analysis of scientific articles addressing the theme of third missions of universities published between 2021 and 2023, eight key research directions have emerged. These directions shed light on the interests of Russian-speaking authors in this field. The first among them pertains to the public engagement and overall social responsibility of universities. This trend entails actively involving students and the academic community in social and civic initiatives at local, national, and global levels. Public engagement is geared towards addressing societal challenges and fostering a positive impact on society.

The second trend underscores the significance of volunteerism, enabling universities to actively participate in socially impactful projects and initiatives, thereby enhancing the quality of life in their respective regions.

Another noteworthy trend involves the development of regions where universities act as catalysts for socio-economic progress. Through active collaboration with local enterprises, organizations, and authorities, universities endeavor to create hospitable environments for innovation, entrepreneurship, and workforce development within their regions.

The global transformation of higher education has a primary focus on innovation and entrepreneurship as integral components of implementing the third mission of universities. This trend seeks to cultivate and

---

на развитие и применение новаторских методов и подходов к образованию, с фокусом на развитии у студентов предпринимательских навыков. Университеты, реализующие «третью миссию», активно сотрудничают с бизнес-сектором, индустрией и обществом для стимулирования инноваций, создания стартапов и преобразования научных открытий в коммерчески успешные продукты и услуги.

Цифровая трансформация также становится неотъемлемой частью «третьей миссии» университетов. В условиях быстрого развития информационных технологий и цифровых решений, университеты активно внедряют современные образовательные практики, цифровые инструменты и перспективы онлайн-обучения, чтобы обеспечить доступность и качество образования для всех студентов.

Междисциплинарность и интеграция занимают важное место в реализации «третьей миссии» университетов. Объединение различных дисциплин, факультетов и исследовательских групп позволяет университетам решать комплексные, междисциплинарные задачи и создавать инновационные решения для современных вызовов.

Фокус на развитии личности студента и воспитательной работе способствует активному развитию интеллектуальных, эмоциональных, социальных и профессиональных навыков у молодых специалистов. Целью воспитательной работы является формирование целостной личности и подготовка выпускников к успешной адаптации в современном обществе и дальнейшей профессиональной карьере.

Университетские кампусы становятся открытыми пространствами, доступными не только для обучения и исследований, но и для общественных и культурных мероприятий. Университеты активно взаимодействуют с городскими организациями, предприятиями и местными жителями, предлагая им возможности для партнерства, сотрудничества и взаимного обмена знаниями и опытом.

На основании представленных трендов можно сделать вывод: несмотря на то, что «третья миссия» университетов не так давно стала частью тезауруса русскоязычных исследователей, уровень поднимаемых ими вопросов и тем затрагивает широкий спектр вопросов как теоретического осмысления, так и прикладного использования — внедрения технологий и практик развития «третьей миссии» в полотно социальной жизни региона с целью создания значимых позитивных изменений.

---

---

implement innovative methods and approaches to education, with a specific emphasis on nurturing entrepreneurial skills among students. Universities committed to advancing the third mission proactively engage with the business sector, industry, and society at large to stimulate innovation, incubate startups, and translate scientific breakthroughs into commercially successful products and services.

Digital transformation, too, occupies a pivotal role within the third mission of universities. As information technology and digital solutions advance rapidly, universities are keenly adopting contemporary educational practices, digital tools, and online learning perspectives to ensure the accessibility and quality of education for all students.

Interdisciplinarity and integration emerge as vital components of implementing the third mission of universities. The amalgamation of diverse disciplines, faculties, and research groups empowers universities to tackle intricate, interdisciplinary challenges and pioneer innovative solutions for contemporary issues.

Emphasizing the development of students' personal growth and educational enrichment plays a pivotal role in nurturing intellectual, emotional, social, and professional skills among young professionals. The core aim of educational endeavors is to shape well-rounded individuals and equip graduates for seamless adaptation to modern society and flourishing professional careers.

Furthermore, university campuses are evolving into open spaces, not limited to educational and research activities, but also embracing a vibrant array of social and cultural events. Universities actively collaborate with civic organizations, businesses, and local residents, extending opportunities for partnerships, cooperation, and the mutual exchange of knowledge and experiences.

In light of these emerging trends, it becomes evident that the third mission of universities, though relatively nascent in the lexicon of Russian-speaking researchers, encompasses a broad spectrum of issues. These issues span both theoretical comprehension and practical application, with a focus on integrating the technologies and practices associated with the third mission into the fabric of regional social life, ultimately driving meaningful positive transformations.

---



## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ, КОТОРЫЕ ВОШЛИ В ДАННЫЙ ОБЗОР

1. Абрамян, Г. А. & Елецкий, А. Н. (2022). Роль третьей миссии университета в ESG-трансформации регионов. *Креативная экономика*, 16(9), 3377-3386. <https://doi.org/10.18334/ce.16.9.116235>
2. Андронникова, О. О. (2022). Цифровая трансформация высшей школы: современное состояние проблемы. In *Актуальные вопросы гуманитарных и социальных наук* (с. 83-85). <https://doi.org/10.31483/r-104379>
3. Афанасьева, Л. С. (2021). «Проницаемый» университет как модель университета будущего: кейс университетов Европы. *Философия образования*, 21(3), 181-197. <https://doi.org/10.15372/PHE20210312>
4. Афанасьева, Ю. В. & Божинов, А. В. (2023). Актуальность создания студенческого двора «у науки» на территории кампуса БГУ им. В. Шухова. In *Развитие науки, образования и технологий: механизм выбора и реализации приоритетов* (с. 232-235).
5. Баймурзина, А. А., Петрова, Л. Е. & Пакулина, К. А. (2022). Академическое событие и его влияние на локальные изменения (опыт екатеринбургской академии современного искусства). *Labyrinth. Теории и практики культуры*, (2), 55-65. <https://doi.org/10.54347/Lab.2022.2.5>
6. Бондаренко, В. А. (2022). Вопросы построения маркетинговой стратегии университета при реализации им «третьей миссии». *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии*, (12), 9-12.
7. Бочарова, Ю. Ю. (2021). Миссии регионального педагогического университета: постнеклассическое понимание. *Сибирский педагогический журнал*, (6), 7-15. <https://doi.org/10.15293/1813-4718.2106.01>
8. Брылина, И. В. & Брылин, А. В. (2022). Пути интеграции предпринимательского университета с бизнесом и властью в кластерно-сетевое партнерство. In *Современное образование: интеграция образования, науки, бизнеса и власти* (с. 212-218).
9. Буюкова, К. И. & Малкова, И. Ю. (2021). Волонтерство как форма организации образовательной деятельности в контексте «третьей миссии» университета. *Высшее образование в России*, (8-9), 69-79. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-8-9-69-79>
10. Виноградова, И. А., Иванова, Е. В. & Блинова, А. О. (2023). «Третья миссия» университета: исследование потенциала университетских кампусов во взаимодействии с городскими сообществами. *Социодинамика*, (2), 33-49. <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2023.2.39553>
11. Воденко, К. В. (2021). Историческая память и институты социального развития поликультурного региона. Москва, Инфра-М.
12. Воденко, К. В. (2022). Российское высшее образование и инновационный потенциал молодежи: глобальные вызовы, государственная политика, региональные тенденции: монография.
13. Воденко, К. В. (2022). Формирование академического лидерства в контексте трендов развития современного российского высшего образования. *Alma mater (Вестник высшей школы)*, (9), 20-25. <https://doi.org/10.20339/AM.09-22.020>
14. Воденко, К. В. & Черных, С. С. (2022). Историческая память как инструмент государственной политики в сфере высшего образования: национальный контекст и региональные аспекты. *Bulletin Social-Economic and Humanitarian Research*, 13(15), 18-25. [https://doi.org/10.52270/26585561\\_2022\\_13\\_15\\_18](https://doi.org/10.52270/26585561_2022_13_15_18)
15. Воеводина, Е. В. (2022). Анализ «третьей миссии университетов» в разрезе образовательных рисков цифрового неравенства. *Цифровая социология*, 5(1), 54-63. <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2022-5-1-54-63>
16. Воеводина, Е. В. (2022). Третья миссия университетов в разрезе устойчивого развития цифрового общества: гендерные аспекты. *Вестник РГГУ. Серия «Философия. Социология. Искусствоведение»*, (1-2), 182-189. <https://doi.org/10.28995/2073-6401-2022-1-182-189>
17. Данилова, В. С. (2021). Дополнительные миссии университета. *Вестник Северо-Восточного федерального университета им. М. К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия*, 4 (24), 126-131.
18. Держабузова, А. М. & Магомедов, М. Д. (2022). Влияние кампусного развития университета на городскую среду. In *Вопросы развития права и управления в современных условиях* (с. 309-313).

## LIST OF PUBLICATIONS INCLUDED IN THIS REVIEW

1. Abramyon, G. A. & Eletsky, A. N. (2022). *The Role of the Third University Mission in the ESG Transformation of the Regions Creative Economics*, 16(9), 3377-3386. <https://doi.org/10.18334/ce.16.9.116235>
2. Andronnikova, O. O. (2022). *Digital transformation of higher education: current state of the problem*. In *Relevant Issues of Humanities and Social Sciences* (pp. 83-85). <https://doi.org/10.31483/r-104379>
3. Afanasyeva, L. S. (2021). "Transparent" university as a model of the university of the future: the case of universities in Europe. *Philosophy of Education*, 21(3), 181-197. <https://doi.org/10.15372/PHE20210312>
4. Afanasyeva, Yu. V. & Bozhinov, A. V. (2023). *The relevance of creating "at science" student courtyard on the campus of V. Shukhov Belarusian State Technical University*. In *Development of Science, Education and Technology: Mechanism of Choice and Implementation of Priorities* (pp. 232-235).
5. Baimurzina, A. A., Petrova, L. E. & Pakulina, K. A. (2022). *Academic Event and Its Impact on Local Changes (Experience of the Yekaterinburg Academy of Contemporary Art)*. *Labyrinth. Theories and Practices of Culture*, (2), 55-65. <https://doi.org/10.54347/Lab.2022.2.5>
6. Bondarenko, V. A. (2022). *Issues of University Marketing Strategy Development in Implementing Its "Third Mission."* *Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technology*, (12), 9-12.
7. Bocharova, Yu.Yu. (2021). *The Missions of the Regional Pedagogical University: A Post-Non-Classical Understanding*. *Siberian Pedagogical Journal*, (6), 7-15. <https://doi.org/10.15293/1813-4718.2106.01>
8. Brylina, I. V. & Brylin, A. V. (2022). *Pathways to Integrating Entrepreneurial Universities with Business and Government in Cluster-Network Partnerships*. In *Modern Education: Integration of Education, Science, Business and Government* (pp. 212-218).
9. Buyakova, K. I. & Malkova, I. Yu. (2021). *Volunteering as a Form of Organizing Educational Activities in the Context of the third mission of the University*. *Higher Education in Russia*, (8-9), 69-79. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-8-9-69-79>
10. Vinogradova, I. A., Ivanova, E. V. & Blinova, A. O. (2023). *The third mission of the University: Exploring the Potential of University Campuses in Interaction with Urban Communities*. *Sociodynamics*, (2), 33-49. <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2023.2.39553>
11. Vodenko, K. V. (2021). *Historical Memory and Institutions of Social Development in a Multicultural Region*. Moscow, Infra-M.
12. Vodenko, K. V. (2022). *Russian Higher Education and Innovation Potential of Youth: Global Challenges, State Policy, Regional Trends*: Monograph.
13. Vodenko, K. V. (2022). *Formation of Academic Leadership in the Context of Trends in the Development of Modern Russian Higher Education*. *Alma Mater (Higher School Herald)*, (9), 20-25. <https://doi.org/10.20339/AM.09-22.020>
14. Vodenko, K. V. & Chernykh, S. S. (2022). *Historical Memory as an Instrument of State Policy in Higher Education: National Context and Regional Aspects*. *Bulletin Social-Economic and Humanitarian Research*, 13(15), 18-25. [https://doi.org/10.52270/26585561\\_2022\\_13\\_15\\_18](https://doi.org/10.52270/26585561_2022_13_15_18)
15. Voevodina, E. V. (2022). *Analysis of the "Third Mission of Universities" in the Context of Educational Risks of Digital Inequality*. *Digital Sociology*, 5(1), 54-63. <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2022-5-1-54-63>
16. Voevodina, E. V. (2022). *The "Third Mission of Universities" in the Context of Sustainable Development of the Digital Society: Gender Aspects*. *Bulletin of the Russian State University of Humanities*. Series: "Philosophy. Sociology. Art History," (1-2), 182-189. <https://doi.org/10.28995/2073-6401-2022-1-182-189>
17. Danilova, V. S. (2021). *Additional University Missions*. *Bulletin of M. K. Ammosov North-Eastern Federal University*. Series: *Pedagogy. Psychology. Philosophy*, 4 (24), 126-131.
18. Dergabuzova, A. M. & Magomedov, M. D. (2022). *The Impact of University Campus Development on the Urban Environment*. In *Issues of Development of Law and Governance in Modern Conditions* (pp. 309-313).

19. Завертяева, Ю. А. (2021). Добровольчество как инструмент реализации «третьей миссии» университета. In XI Рязанские социологические чтения: развитие территории в условиях современных вызовов (с. 84-90).
20. Зайцева, Т. В. (2021). Общественная миссия творческого вуза: постановка проблемы. Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры, 3 (48), 82-86. <https://doi.org/10.30725/2619-0303-2021-3-82-86>
21. Закирова, С. И. (2022). «Третья миссия» в программах развития российских университетов. Вопросы развития права и управления в современных условиях.
22. Зиневич, О. В. & Балмасова, Т. А. (2021). Гуманитаризация университета и миссия социального участия. Высшее образование в России, (11), 52-63. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-11-52-63>
23. Казакова, А. А. (2022). Реализация третьей миссии университета в провинциальной России (на примере Ивановского государственного университета).
24. Касаткина, С. С. (2022). Университет и город: ноосферная взаимосвязь. Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки, (1), 161-167. <https://doi.org/10.46726/H.2022.1.16>
25. Касаткина, С. С. & Аула, Е. Р. (2023). Практики добровольчества в развитии российского образования: вызовы, возможности, перспективы. Современное образование: интеграция образования, науки, бизнеса и власти. Трансформация образования, науки и производства-основа технологического прорыва (с. 280-283).
26. Кондюкова, Е. С., Шершнева, Е. Г., Ковязина, О. Н. & Прасолова, Е. В. (2022). Концептуальные основы формирования интеллектуального капитала социума (опыт федерального университета). Вестник педагогических наук, (3).
27. Лельчицкий, И. Д. Кафедра (2022). «Социальная работа и педагогика» Тверского государственного университета. Отечественный журнал социальной работы, 1(88), 56-72.
28. Леухова, М. Г. & Корчагина, И. В. (2021). Стратегический анализ потенциала развития предпринимательского университета Кузбасса. Стратегирование: теория и практика, 2(1), 12-30. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-12-30>
29. Лизунов, В. В., Соловьев, А. А. & Кобзарь, П. Е. (2022). Третья миссия военного университета. Развитие высшего образования: теория и практика (с. 68-75).
30. Лубский, А. А. (2022). Современный университет и общество: вклад в региональную и национальную экономику. Инновационные проекты и программы в образовании, 6(84), 21-25.
31. Макеева, Е. А., Макеева, И. А. & Колёсин, А. А. (2023). Деятельность студенческих добровольческих объединений в системе реализации третьей миссии университета. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки, (5), 39-41. <https://doi.org/10.23672/SAE.2023.87.99.018>
32. Мальковец, Н. В. (2022). Третья миссия университета как образовательный ресурс. Информационно-коммуникационные технологии в педагогическом образовании, 6(81), 36-41.
33. Мартынов, Б. В. (2022). Интеллектуальная система управления третьей миссией университета как механизм обеспечения социальной безопасности региона. Интеллектуальные ресурсы-региональному развитию, (2), 198-203.
34. Молокова, Е. Л. (2022). Общественное участие в российском высшем образовании на рубеже XIX-XX веков. Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки», 8(3), 314-320. <https://doi.org/10.30914/2411-9687-2022-8-3-314-320>
35. Наливайко, Т. Е. (2023). Культурная миссия университета: к вопросу о развитии личности студента в образовательном пространстве вуза. Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета, 4(68), 4-8.
36. Намханова, М. В. (2022). Роль университетов в инновационном развитии территорий в рамках реализации «третьей миссии». In Повышение конкурентоспособности социально-экономических систем в условиях трансграничного сотрудничества регионов (с. 37-39).
37. Новикова, С. К. (2022). Трансформация образовательных программ как способ перехода к модели предпринимательского университета. Актуальные вопросы науки и образования, (1), 70-72.
19. Zavertyaeva, Yu. A. (2021). Volunteerism as an Instrument for Implementing the third mission of the University. In XI Ryazan Sociological Readings: Territory Development in the Context of Modern Challenges (pp. 84-90).
20. Zaitseva, T. V. (2021). The Social Mission of a Creative University: Problem Statement. Bulletin of the St. Petersburg State Institute of Culture, 3 (48), 82-86. <https://doi.org/10.30725/2619-0303-2021-3-82-86>
21. Zakirova, S. I. (2022). The third mission in the Development Programs of Russian Universities. Issues of Law and Management Development in Modern Conditions.
22. Zinevich, O. V. & Balmasova, T. A. (2021). Humanitarization of the University and the Mission of Social Engagement. Higher Education in Russia, (11), 52-63. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-11-52-63>
23. Kazakova, A. A. (2022). Implementation of the Third Mission of the University in Provincial Russia (A Case Study of Ivanovo State University).
24. Kasatkina, S. S. (2022). University and the City: Noospheric Interrelation. Bulletin of Ivanovo State University. Series: Humanities, (1), 161-167. <https://doi.org/10.46726/H.2022.1.16>
25. Kasatkina, S. S. & Aula, E. R. (2023). Volunteer Practices in the Development of Russian Education: Challenges, Opportunities, Prospects. In Modern Education: Integration of Education, Science, Business and Government. Transformation of Education, Science, and Production as the Basis for Technological Breakthrough (pp. 280-283).
26. Kondyukova, E. S., Shershneva, E. G., Kovyazina, O. N. & Prasolova, E. V. (2022). Conceptual Foundations for the Formation of Intellectual Capital of Society (Experience of a Federal University). Bulletin of Pedagogical Sciences, (3).
27. Lechitsky, I. D. (2022). Department of Social Work and Pedagogy, Tver State University. Homeland's Journal of Social Work, 1(88), 56-72.
28. Leukhova, M. G. & Korchagina, I. V. (2021). Strategic Analysis of the Development Potential of the Entrepreneurial University of Kuzbass. Strategizing: theory and practice, 2(1), 12-30. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-12-30>
29. Lizunov, V. V., Soloviov, A. A. & Kobzar, P. E. (2022). The Third Mission of a Military University. In Higher Education Development: Theory and Practice (pp. 68-75).
30. Lubsky, A. A. (2022). The Modern University and Society: Contribution to Regional and National Economy. Innovative Projects and Programs in Education, 6(84), 21-25.
31. Makeeva, E. A., Makeeva, I. A. & Kolesin, A. A. (2023). Activities of Student Volunteer Associations in the Implementation of the University's Third Mission. Humanities, Socio-Economic and Social Sciences, (5), 39-41. <https://doi.org/10.23672/SAE.2023.87.99.018>
32. Malkovets, N. V. (2022). The Third Mission of the University as an Educational Resource. Information and Communication Technologies in Pedagogical Education, 6(81), 36-41.
33. Martynov, B. V. (2022). An Intellectual Management System for the University's Third Mission as a Mechanism for Ensuring Regional Social Security. Intellectual Resources for Regional Development, (2), 198-203.
34. Molokova, E. L. (2022). Public Participation in Russian Higher Education at the Turn of the 19th-20th Centuries. Bulletin of Mari State University. Series: "Agricultural Sciences Economic Sciences," 8(3), 314-320. <https://doi.org/10.30914/2411-9687-2022-8-3-314-320>
35. Nalivaiko, T. E. (2023). The Cultural Mission of the University: Developing the Personality of Students in the Educational Space of the University. Scientific Notes of Komsomolsk-on-Amur State Technical University, 4(68), 4-8.
36. Namkhanova, M. V. (2022). The Role of Universities in Innovative Regional Development within the Framework of the Third Mission Implementation. In Enhancing the Competitiveness of Socio-Economic Systems in the Context of Cross-Border Cooperation of Regions (pp. 37-39).
37. Novikova, S. K. (2022). Transformation of Educational Programs as a Way to Transition to the Entrepreneurial University Model. Current Issues in Science and Education, (1), 70-72.

38. Павлова, Е. А. & Нгуен, Т. (2022). Проблемы коммерциализации результатов научных исследований в университетах вьетнама через спин-офф компании. *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право Учредители: ООО Научные технологии*, (1), 93-97.
39. Панчук, А. В., Самсонова, Е. М. & Ким, А. А. (2023). Креативные и творческие пространства в контексте архитектурно-художественного образования. *Урбанистика*, (2), 55-66.
40. Пастухова, Л. С., Лепявский, А. Н., Перепелкин, М. А. & Фомин, Е. Н. (2021). Новации наставничества в стратегии повышения качества кадровой обеспеченности минерально-сырьевой базы России. *Горная промышленность*, (6), 133-138. <https://doi.org/10.30686/1609-9192-2021-6-133-138>
41. Первухина, И. В. (2022). Стратегия развития вуза в современных экономических условиях. *Заметки ученого*, (11), 129-132.
42. Подшивалов, А. Ю. & Аленкина, К. Е. (2021). Межвузовская сеть центров карьеры: перспективы взаимодействия со студенческой аудиторией. *Современный молодежный рынок труда: тренды, вызовы и перспективы развития* (с. 311-315).
43. Попова, О. М. & Горбунова, Т. И. (2022). Студенческий спорт как драйвер развития региона. *Актуальные проблемы и перспективы развития физической культуры и спорта в аграрных вузах России* (с. 387-389).
44. Ревуцкая, М. Н. (2022). Современные подходы к реализации образовательного процесса в высшей школе. *Вопросы педагогики*, 236-240.
45. Сорокин, С. Э. (2021). «Третья миссия» университетов: социально-философский анализ.
46. Сорокин, С. Э. (2023). Современные подходы к воспитательной работе в университете на примере САФУ имени М. В. Ломоносова. *Наука и образование в условиях глобальных вызовов: Сборник статей в 2 томах по итогам Пятого профессорского форума, Москва*, (с. 188-193).
47. Сорокин, С. Э. & Чункевич, А. Л. (2022). Университет как центр социокультурного развития региона: практики САФУ имени М. В. Ломоносова.
48. Стефановская, Н. А. (2022). Культурно-просветительская миссия библиотеки университета: проектный подход. *Библиосфера*, (4), 90-95. <https://doi.org/10.20913/1815-3186-2022-4-90-95>
49. Урбан, О. А. (2022). Проект Центр устной истории «Диалоги с прошлым» в реализации третьей миссии регионального опорного университета. *Информационно-коммуникационные технологии в педагогическом образовании*, (6), 59-64.
50. Урбан, О. А. (2022). Проектный подход к реализации третьей миссии университета. *Информационно-коммуникационные технологии в педагогическом образовании*, 4(79), 139-143.
51. Чернышева, Т. Л. (2022). Формирование межкультурной компетентности иностранных студентов посредством адаптационного тренинга в рамках реализации третьей миссии университета «Университет и общество». *Педагогика. Вопросы теории и практики*, 7(8), 850-856.
52. Чубаров, И. М. & Русакова, А. В. (2021). Взаимное размыкание города и университета в перспективе создания «третьих мест» города и исполнения «третьей миссии» университета. *Второй российский эстетический конгресс* (с. 616-617).
53. Чуйкина, С. А., Ключев, А. К., Егорова, А. А., Петрова, Л. Е. & Ефремова, Е. А. (2021). Третья миссия университета: точки и штрихи взаимодействия города и вуза. *Муниципалитет: экономика и управление*, 4(37), 96-101.
54. Чупина, Е. А. (2022). «Третья миссия университетов» и деятельность музыкантов: вчера, сегодня, завтра. *Музыкальная культура, педагогика и образование* (с. 104-107).
55. Шаповалов, В. К., Игропуло, И. Ф., Арутюнян, М. М. & Минкина, О. В. (2021). Научно-методическое обеспечение формирования компетенций студентов в области социального предпринимательства. *Вестник Северо-Кавказского федерального университета*, 5(86), 213-219. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2021.5.24>
56. Юревич, М. А. (2021). Глобальная трансформация высшего образования: от традиционного к предпринимательскому университету. *Journal of Applied Economic Research*, 20(3), 560-581. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2021.20.3.022>
38. Pavlova, E. A. & Nguyen, T. (2022). Issues of Commercialization of Research Results in Vietnamese Universities through Spin-off Companies. *Modern Science: Current Issues in Theory and Practice Series: Economics and Law*, Publisher: Scientific Technologies LLC, (1), 93-97.
39. Panchuk, A. V., Samsonova, E. M. & Kim, A. A. (2023). Creative and Artistic Spaces in the Context of Architectural and Art Education. *Urban Studies*, (2), 55-66.
40. Pastukhova, L. S., Lepiavsky, A. N., Perepelkin, M. A. & Fomin, E. N. (2021). Innovations in Mentoring as a Strategy to Improve the Quality of Human Resource Supply for Russia's Mineral Resource Base. *Mining*, (6), 133-138. <https://doi.org/10.30686/1609-9192-2021-6-133-138>
41. Pervukhina, I. V. (2022). University Development Strategy in Modern Economic Conditions. *Scientist's Notes*, (11), 129-132.
42. Podshivalov, A. Yu. & Alenkina, K. E. (2021). Interuniversity Career Center Network: Prospects for Interaction with Student Audiences. In *Modern Youth Labor Market: Trends, Challenges and Development Prospects* (pp. 311-315).
43. Popova, O. M. & Garbunova, T. I. (2022). Student Sports as a Driver of Regional Development. In *Current Issues and Prospects for the Development of Physical Culture and Sports in Agricultural Universities in Russia* (pp. 387-389).
44. Revutskaya, M. N. (2022). Modern Approaches to the Implementation of the Educational Process in Higher Education. *Issues of Pedagogy*, 236-240.
45. Sorokin, S. E. (2021). third mission of Universities: Socio-Philosophical Analysis.
46. Sorokin, S. E. (2023). Modern Approaches to Educational Work at the University: The Case of Lomonosov Northern Arctic Federal University. In *Science and Education in the Face of Global Challenges: Collection of Articles in 2 Volumes Following the Fifth Professorial Forum, Moscow*, (pp. 188-193).
47. Sorokin, S. E. & Chunkevich, A. L. (2022). The University as a Center for Socio-Cultural Development of the Region: Practices of Lomonosov NARFU.
48. Stefanovskaya, N. A. (2022). The Cultural and Educational Mission of the University: A Project-Based Approach. *Bibliosphere*, (4), 90-95. <https://doi.org/10.20913/1815-3186-2022-4-90-95>
49. Urban, O. A. (2022). The Oral History Center Project "Dialogues with the Past" in the Implementation of the Regional Leading University's Third Mission. *Information and Communication Technologies in Pedagogical Education*, (6), 59-64.
50. Urban, O. A. (2022). A Project-Based Approach to Implementing the University's Third Mission. *Information and Communication Technologies in Pedagogical Education*, 4(79), 139-143.
51. Chernysheva, T. L. (2022). Formation of Cross-Cultural Competence of Foreign Students through Adaptation Training as Part of the "University and Society" Third Mission. *Pedagogy. Issues of Theory and Practice*, 7(8), 850-856.
52. Chubarov, I. M. & Rusakova, A. V. (2021). The Mutual Disconnection of the City and the University in Creating "Third Spaces" in the City and Implementing the University's "Third Mission." In *Second Russian Aesthetic Congress* (pp. 616-617).
53. Chuikina, S. A., Klyuev, A. K., Egorova, A. A., Petrova, L. E. & Efremova, E. A. (2021). The Third Mission of the University: Points and Details of Interaction between the City and the University. *Municipality: Economics and Management*, 4(37), 96-101.
54. Chupina, E. A. (2022). "The Third Mission of Universities" and the Activities of Musicians: Past, Present, and Future. In *Music Culture, Pedagogy and Education* (pp. 104-107).
55. Shapovalov, V. K., Igrupulo, I. F., Arutyunyan, M. M. & Minkina, O. V. (2021). Scientific and Methodological Support for the Formation of Competencies of Students in the Field of Social Entrepreneurship. *Bulletin of the North Caucasus Federal University*, 5(86), 213-219. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2021.5.24>
56. Yurevich, M. A. (2021). Global Transformation of Higher Education: From Traditional to Entrepreneurial University. *Journal of Applied Economic Research*, 20(3), 560-581. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2021.20.3.022>



## Трансформирующие, междисциплинарные и «без стен».

Обзор стратегии развития европейских университетов до 2030 года

10.55140/2782-5817-2023-3-3-98-106

## Transformative, Interdisciplinary, and “Without Walls.”

A Review of the European University Association’s Vision for 2030

В рубрике «Близко к тексту» редакция журнала знакомит читателей с актуальными публикациями, посвященными вопросам импакт-инвестиций, оценки социального воздействия, а также будущего человечества в целом. Материал, представленный в этом выпуске, основан на стратегии развития образования, разработанной Европейской ассоциацией университетов (The European University Association). Стратегия получила название «Университеты без стен»

“True to the Book” is the column where this journal’s editorial team introduces our readers to the latest publications on the topics of impact investing, social impact assessment, and the future of the humanity in general. The work presented in today’s issue is based on the education development strategy proposed by the European University Association. Fittingly called “Universities Without Walls,” the strategy presents a vision of the higher education system

(Universities without Walls) и представляет собой видение системы высшего образования в горизонте до 2030 года. Давайте заглянем в будущее. Какими будут университеты через 7 лет? Обзор ключевых тезисов публикации читайте в нашем материале.

in the period between today and 2030. Let's take a look into the future. What will universities be like, seven years from now? Continue reading to learn the key theses of the publication.



**Ксения Бессонова**  
Эксперт Фонда развития медиапроектов  
и социальных программ «Глэдвэй»

**Ksenia Bessonova**  
Expert, Gladway Foundation for the Development  
of Media Projects and Social Programs

## КРАТКО О СТРАТЕГИИ И О ТОМ, КАК ОНА ПОЯВИЛАСЬ

Стратегия развития университетов Европы «Университеты без стен»<sup>1</sup> была опубликована в феврале 2021 года Европейской ассоциацией университетов (ЕАУ). Над документом работали более 100 экспертов из числа членов ассоциации, 33 национальные конференции ректоров, внешние консультанты, представители неуниверситетских заинтересованных сторон.

Каковы предпосылки и цели создания данной стратегии? В предисловии к документу президент Европейской ассоциации университетов Майкл Мерфи и генеральный секретарь ассоциации Аманда Кроуфут говорят о том, что в настоящее время мы находимся на переломном этапе, обусловленном экономическими, политическими и экологическими факторами, что повышает актуальность вопроса, каким должно быть будущее наших обществ и нашей планеты. «Существует необходимость в четком видении университетами того, как они хотят развиваться, как реагировать на вызовы в течение текущего десятилетия. Несмотря на то, что данная стратегия разработана с целью вдохновить и поддержать европейские университеты, она также является приглашением партнерам из других слоев общества объединить усилия ради лучшего будущего, а политикам — обеспечить правильные базовые условия», — обращаются они к читателям.

## ВЫЗОВЫ И ТЕНДЕНЦИИ

Как говорится в документе, европейские университеты стремятся соответствовать вызовам времени. Пандемия Covid-19 и последовавшие за ней экономический и социальный кризисы бросят тень на ближайшие годы, но также откроют возможности для внедрения инноваций в учебных заведениях. К числу движущих сил перемен, с которыми столкнутся университеты, относятся экологические, экономические и социальные проблемы, значимые политические

<sup>1</sup> EUA. (2021). *Universities without walls. A vision for 2030*. Retrieved from: <https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20%20a%20vision%20for%202030.pdf/> (accessed: 16.08.2023).

## AN OVERVIEW OF THE VISION AND HOW IT CAME TO BE

The European university development strategy “Universities without Walls”<sup>1</sup> was published in February 2021 by the European University Association (EUA). It is a product of painstaking work by more than 100 experts from within the Association membership, 33 national rectors’ conferences, and a wide range of external consultants and non-university stakeholders.

What are the prerequisites for the creation of the strategy and objectives it is trying to address? In the foreword to the document, Michael Murphy, EUA President, and Amanda Crowfoot, EUA Secretary General, speak about being at a tipping point, driven by multiple economic, political and environmental pressures that add to the urgency of addressing what the future for our societies and our planet should be. “There is a need for a clear vision for and by universities, how they want to develop, shape and respond to these challenges over this decade. While this guide is aimed at providing inspiration and support for Europe’s universities, it is also an invitation to partners from other parts of society to join forces for a better future and for policy makers to ensure the right framework conditions,” they say, addressing the readers.

## CHALLENGES AND TRENDS

According to the document, Europe’s universities are keen to live up to the challenges of the times. The Covid-19 pandemic and ensuing economic and social crisis will cast a shadow over the coming years but will also present opportunities for innovation in educational institutions. The authors list ecological, economic and social concerns, the digital transition and major political developments as some of the main drivers of change the universities will face in the new decade. Finding a sustainable equilibrium is the key to all universities.

события, а также переход к цифровым технологиям. Поиск устойчивого равновесия — ключевое слово для всех университетов.

Несмотря на то, что университеты Европы отличаются между собой местными, региональными и национальными условиями, можно наблюдать некоторые общие тенденции развития:

- Климатический кризис побудил многие университеты вносить вклад в достижение Целей устойчивого развития ООН.
- Технологический прогресс меняет жизнь и рынок труда. Производство знаний, новые технологии и социальные инновации — центральный элемент деятельности университетов. Однако они также следят за влиянием новых технологий на общество, чтобы выпускники были востребованы на рынке труда, меняющемся в связи с цифровизацией и развитием искусственного интеллекта.

**Стратегия разработана с целью вдохновить и поддержать европейские университеты, но она также является приглашением партнерам объединить усилия ради лучшего будущего, а политикам — обеспечить правильные базовые условия.**

- Демократия и политические системы испытывают давление в той или иной степени во всех европейских странах. Это также угрожает академической свободе и университетской автономии.
- Распространение ложной информации, сфабрикованных доказательств и концепция «альтернативной истины» подрывают ценность и роль науки в обществе. Университетам необходимо занять четкую позицию по этому вопросу и найти новые и более эффективные способы противодействия данной тенденции.
- Исследования, инновации, образование становятся все более важными факторами в геополитике. Европейские университеты должны делиться знаниями и совместно создавать их в глобальном масштабе.
- Во многих европейских странах высшее образование по-прежнему является основным двигателем социально-экономической мобильности.
- Многие университеты постоянно сталкиваются с проблемой недостаточного финансирования, что приводит к неравным условиям игры и усилению конкуренции между ними.

While the situations and profiles of universities across Europe vary and are very much shaped by their specific local, regional and national contexts, some overall external trends can be observed:

- The climate crisis has led many universities to put their missions into the service of achieving the United Nations Sustainable Development Goals.
- Technological developments are changing lives and disrupting labor markets. Producing knowledge for new technologies and social innovation is a central element of the universities' activities. However, they also have to ensure that the impact of new technologies on our societies is studied and evaluated and that graduates are equipped for labor markets

**While this guide is aimed at providing inspiration and support for Europe's universities, it is also an invitation to partners to join forces for a better future and for policy makers to ensure the right framework conditions.**

- that are changing due to digitalization and the development of artificial intelligence.
- Democracy and political systems are under pressure in all European countries to different degrees. This also threatens academic freedom and university autonomy.
- The spread of false information, fabricated evidence and the concept of "alternative truth" undermine the value and the role of science in society. Universities need to position themselves on this issue and find new and more effective ways to help counter this trend.
- Research, innovation and education are an increasingly important factor in geopolitics. Europe's universities must share and co-create knowledge on a global scale.
- In many European countries higher education continues to be a major motor for socio-economic mobility.
- Many universities face a continuous underfunding challenge. This leads to an uneven playing field and to increased competition between universities for resources.

## УНИВЕРСИТЕТЫ БУДУЩЕГО: КАКИЕ ОНИ?

Университеты 2030 — это «университеты без стен», открытые и вовлеченные в жизнь общества, при этом сохраняющие свои основные ценности. Это ответственные, автономные и свободные учреждения, с различными институциональными профилями, но объединенные в своих миссиях обучения и преподавания, исследований, инноваций и культуры служения обществу.

Авторы стратегии считают, что университеты будут наращивать свой потенциал к развитию и станут двигателями социальных изменений. Они обеспечат открытое, преобразующее пространство для генерирования общих знаний посредством исследований, образования, инноваций и культуры. Вместе с другими заинтересованными сторонами они будут формировать будущее общества, основанного на знаниях. Ниже рассмотрим подробнее характеристики университетов будущего, обозначенные в стратегии.

### ОТКРЫТЫЕ, ТРАНСФОРМИРУЮЩИЕ, ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ

В стратегии подчеркивается, что университеты, представляющие собой сообщества учащихся, ученых, специалистов, включая выпускников и широкий круг партнеров и граждан, по-прежнему будут являться мостами, соединяющими разные страны и культуры.

Авторы документа отмечают, что университеты — это площадки для тестирования новых идей, генерирования новых знаний, применения нестандартных подходов и всего того, что все еще находится за пределами общепринятого понимания. Европейская ассоциация университетов указывает, что университеты могут выиграть от диалога с обществом, активного вовлечения граждан, бизнеса, неправительственных организаций, органов государственной власти и т. п.

«Университеты будут открыты как в физическом, так и в виртуальном пространствах, развивая оба этих направления при взаимодействии с обществом. Физический кампус по-прежнему будет иметь решающее значение как пространство для социального взаимодействия, встреч, диалогов, целенаправленного обучения и исследований. Виртуальный кампус сделает университет общедоступным для участия в исследованиях и обучении, для укрепления сотрудничества и изучения новаторских способов решения университетских задач», — говорится в документе.

В ассоциации считают, что будущее европейских университетов будет транснациональным, что позволит по-прежнему обеспечивать возможности для высококачественных исследований, инноваций, обучения и преподавательской деятельности.

### УСТОЙЧИВЫЕ, МНОГООБРАЗНЫЕ, ВОВЛЕЧЕННЫЕ

По мнению авторов стратегии, университеты сделают устойчивое развитие неотъемлемой частью своей миссии. Это потребует тщательного соблюдения баланса между финансированием стратегически важных исследований, сохранением свободы

## UNIVERSITIES OF THE FUTURE: WHAT ARE THEY?

Universities in 2030 are “universities without walls,” open and engaged in society while retaining their core values. They are responsible, autonomous and free, with different institutional profiles, but united in their missions of learning and teaching, research, innovation and culture in service to society.

The authors of the strategy believe that universities will build on their capacity to evolve and will become engines of societal change. They will provide an open, transformative space for common knowledge production through research, education, innovation and culture. Together with other societal stakeholders, they will shape the future of a knowledge-driven society. Below we will take a closer look at the characteristics of the universities of the future, as outlined in the strategy.

### OPEN, TRANSFORMATIVE AND TRANSNATIONAL

The strategy emphasizes that universities, as communities of learners, academics and professional staff, including alumni and a wide range of partners and citizens, will continue to build bridges between countries, cultures and sectors.

The authors of the document emphasize that universities are the places for testing new ideas, for lateral thinking and for creating new knowledge that still lies outside of mainstream awareness. The European University Association points out that universities can benefit from a dialog with society, actively involving citizens, businesses, non-governmental organizations, public authorities and others.

“Universities will be open as physical and virtual spaces and will work to cultivate both of these when engaging with society. The physical campus will continue to be crucial as a place for social interaction, meetings, dialogs, focused learning and research. The virtual campus will make the university ubiquitous. It will be developed to improve access for all to participate in research and learning, enhance cooperation, and explore new, innovative ways of pursuing university missions,” the document states.

The Association believes that the future of Europe’s universities will be transnational, continuing to provide a prerequisite for high quality research and innovation, as well as learning and teaching.

### SUSTAINABLE, DIVERSE AND ENGAGED

According to the authors of the vision, universities will put their missions into the service of sustainability. This will require a careful balance between funding of strategic research

отдельных исследователей и обязанностью университетов обеспечить обширную базу знаний для общества.

Междисциплинарность — еще один важный подход в деятельности университетов. Многие новые открытия произойдут на стыке дисциплин и будут играть ключевую роль в решении стоящих задач.

Также важными компонентами устойчивого развития являются инклюзивность и социальная сплоченность. Доступ к высшему образованию будет справедливым и открытым для всех. Университеты будут оснащены всем необходимым для приема студентов и сотрудников из любых слоев общества, что поможет в устранении социального неравенства.

«Учебная и исследовательская среда университетов будет спроектирована на условиях равенства, инклюзивности. Университеты будут продолжать работать в партнерстве с целью установления связей, обмена информацией и наращивания потенциала, формируя инклюзивное, по-настоящему глобальное сообщество исследователей в сфере высшего образования», — утверждает в стратегии.

### **СИЛЬНЫЕ, АВТОНОМНЫЕ, ОТЧИТЫВАЮЩИЕСЯ**

ЕАУ полагает, что к 2030 году университеты по всей Европе будут обладать высоким уровнем автономии и смогут принимать стратегические решения в организационных, финансовых, кадровых и академических вопросах. Университетское сообщество, включая учащихся и сотрудников, будет совместно создавать будущее университета вместе с руководством учреждения.

Университеты будут отчитываться перед заинтересованными сторонами и обществом в целом. Будет идти постоянный обмен мнениями с политиками, обществом, гражданами, бизнесом и другими группами в рамках различных университетских мероприятий. Стейкхолдеры поддержат такой диалог.

Стратегия одобряет идею академической свободы, т. е. свободу мысли и исследований в целях распространения знаний на основе общепринятых стандартов академической этики и добросовестности. Университеты обеспечат доступ к непрерывному обучению в целях повышения квалификации всем категориям сотрудников.

## **МИССИИ УНИВЕРСИТЕТОВ В 2030 ГОДУ**

В соответствии с принятой стратегией основными миссиями европейских университетов останутся изучение и преподавание, исследование, инновации, культура. Рассмотрим, что Европейская ассоциация университетов вкладывает в содержание каждой миссии.

### **ИЗУЧЕНИЕ И ПРЕПОДАВАНИЕ**

«Высшее образование будет способствовать развитию учащихся как творческих и критически мыслящих людей, умеющих решать проблемы, так и как активных, ответственных граждан, подготовленных к обучению на протяжении всей жизни», — отмечается в стратегии.

priorities, retaining the freedom of the individual researchers and recognizing the responsibility of universities in ensuring a broad knowledge base for society.

Interdisciplinarity is an important approach in the universities' activities. Many new discoveries will happen at the interface between disciplines and will be crucial for meeting the challenges.

Diversity and social cohesion are important components of sustainable development. Access to higher education will be equitable and open to all. Universities will be equipped to welcome students and staff from all backgrounds, playing an important role in addressing social disparities.

“Learning and research environments will be designed to accommodate the needs of a diverse student and staff body. Universities will keep working in partnerships in order to connect, share and build capacity. They will form an inclusive, truly global research and higher education community with partners all around the world,” the vision proclaims.

### **STRONG, AUTONOMOUS AND ACCOUNTABLE**

The EUA believes that in 2030, universities across Europe will enjoy high levels of autonomy and have the capacity to make strategic choices about organizational, financial, staffing and academic matters. The university community, including all types of learners and staff, will co-create the future of the university together with the institutional leadership.

Universities will be accountable to stakeholders and society at large. There will be a continuous exchange with policy makers, civil society, citizens, business and other societal groups, through various university activities. Stakeholders will support such a dialogue.

The strategy endorses the idea of academic freedom, which is the freedom of thought and inquiry to advance knowledge based on accepted standards of academic ethics and integrity. Universities will ensure that all staff groups have access to continuous training for professional development.

## **UNIVERSITY MISSIONS IN 2030**

According to the strategy, the unique combination of the missions of learning and teaching, research, innovation and culture will remain the key characteristic of Europe's universities. Let's go into more detail on what the European University Association puts into the content of each mission.

### **LEARNING AND TEACHING**

“The higher education will nurture and enable the development of learners as creative and critical thinkers, problem solvers and active and responsible citizens equipped for lifelong learning,” the strategy emphasizes.



Авторы полагают, что благодаря высшему образованию учащиеся приобретут навыки и экспертные знания, необходимые для профессионального развития, получат больше возможностей участвовать в программах стажировок, а помимо знаний по своей специализации у них будет опыт решения иных сложных задач. Весь этот опыт будет направлен на позитивное воздействие на общество.

Обучение в университете будет представлять собой коллегиальный и совместный процесс, а преподавание станет основной частью академической практики, тесно связанной с исследовательской деятельностью.

Университеты обеспечат условия для обучения за счет интеграции своих миссий, будут активно продвигать возможность обучения любого человека на протяжении всей его жизни. Несмотря на активное развитие цифровых технологий, физическое присутствие в кампусе останется приоритетным для большинства учебных заведений.

Учащиеся получают возможность как стремиться к личностному развитию и получению ученой степени после получения среднего образования, так и поступить в университеты на разных этапах своей жизни, при этом получая полный доступ к учебным пространствам и междисциплинарным ресурсам.

## ИССЛЕДОВАНИЕ

«Университеты будут играть важную роль в исследовательском процессе, предоставят пространство для нестандартных мыслителей, тестирующих и развивающих новые идеи, еще не признанные коллегами или обществом в целом, будут продвигать многосторонние и междисциплинарные исследования», — говорится в документе.

ЕАУ заявляет, что Европейская научная информационная инфраструктура будет и далее способствовать проведению трансграничных междисциплинарных исследований с использованием передовых цифровых сервисов и инструментов.

Этика и добросовестность будут активно продвигаться университетами во всех их миссиях. Кроме того, университеты сохранят за собой ответственность за возможность получения докторской степени, за формирование нового поколения высококвалифицированных исследователей.

## ИННОВАЦИИ

Визитной карточкой европейских университетов станут инновации, ориентированные на человека, стремление достичь устойчивости за счет сотрудничества. Широкий круг заинтересованных партнеров, охватывающий представителей науки, бизнеса, гражданского общества, социальной и культурной сферы, будет участвовать в совместном поиске решений актуальных задач.

«Академические исследования и образование станут ключевой основой для инноваций. Ученые и студенты будут активно способствовать инновациям, работая над конкретными задачами в составе многопрофильных и междисциплинарных команд», — считают авторы.

The authors argue that through higher education, learners will also attain high-level skills and expertise for their professional development. They will have more opportunities to participate in traineeship programs during their studies. Learners will graduate with both knowledge in their disciplines and exposure to challenges and problem-solving, including in other disciplines. This experience will be applied towards positively impacting the society around them.

University learning will be a collegial and collaborative process, in which teaching will be a core part of academic practice, closely linked to research activities.

Universities will provide a context for learning through the integration of their different missions and they will actively promote lifelong learning. While digitalization will continue to expand, physical presence on campus will remain a core feature at most institutions.

While some learners will seek personal development and a degree after finishing secondary education, others will enter at different stages in their lives, with full access to a variety of learning spaces and flexible, multi- and interdisciplinary paths.

## RESEARCH

“Universities will be essential to the research process, providing space for lateral thinkers, who test and develop new ideas that are not yet acknowledged by fellow researchers or by society at large. They will promote multi- and interdisciplinary research,” the document continues.

The EUA states that Europe’s scholarly information infrastructure will facilitate cross-border, multidisciplinary research with advanced digital services and tools.

Ethics and integrity will be actively promoted by universities across all missions. Furthermore, universities will maintain the responsibility of delivering doctoral education and ensuring the formation of the next generation of highly qualified researchers.

## INNOVATION

Europe’s universities will make human-centered innovation their trademark, aiming to achieve sustainability through cooperative models. They will engage in co-creation of solutions to common challenges with a wide range of partners spanning from academia, business and start-ups, to civil society and the social and cultural scene.

“Academic research and education will be a key foundation for innovation. Academics and students will be active contributors to innovation by working on concrete challenges in multi- and interdisciplinary teams,” the authors reckon.

---

## КУЛЬТУРА

По мнению ЕАУ, культурная деятельность останется ключевым элементом сотрудничества университетов с обществом. Высшие учебные заведения будут важнейшими хранителями знаний и традиций. Они будут постоянно взаимодействовать с культурным наследием, способствовать изучению и познанию культурного и языкового разнообразия в Европе и за ее пределами. Они останутся местом, где встречаются, обмениваются мнениями и сотрудничают люди из разных культурных слоев. Университеты помогут развитию межкультурных компетенций, что является жизненно важным вкладом в мире, где локальные и глобальные реалии сближаются благодаря более широкому использованию цифровых технологий.

---

## ВОПЛОЩЕНИЕ СТРАТЕГИИ В РЕАЛЬНОСТЬ

«Университетам необходима академическая свобода, институциональная автономия, достаточное и устойчивое финансирование и эффективное стимулирование межуниверситетского сотрудничества. Для противостояния вызовам этого десятилетия европейским университетам крайне важно быть готовыми принимать решения о том, какими путями они хотят следовать, чтобы наилучшим образом выполнять свои миссии на службе обществу», — утверждают авторы стратегии.

Согласно документу, воплощение стратегии в реальность будет зависеть от трех факторов:

1. Благоприятные (стимулирующие) условия, укрепляющие и защищающие университетскую автономию в ее различных измерениях. К таким условиям относятся и поддержка университетов в их непрерывном развитии, и четкие, последовательные действия, гарантирующие ученым и студентам академическую свободу. Должны учитываться потребности науки, например, в регулировании авторского права и защиты данных, поддерживаться транснациональное сотрудничество между европейскими университетами.
  2. Адекватные инвестиции, позволяющие справиться с вызовами нового десятилетия. Необходимо укрепить финансовую автономию, чтобы университет мог принимать стратегические решения и способствовать институциональному профилированию. Решающее значение будут иметь дополнительные инвестиции в инфраструктуру как в физическую, так и в цифровую, в академический, профессиональный персонал.
  3. Сильное руководство, разделяющее ценности инклюзивности, принципы прозрачности процесса принятия решений. Нынешним и будущим руководителям должна быть оказана поддержка в развитии их лидерских навыков. В стратегии также подчеркивается важность повышения квалификации персонала во всех областях университетского менеджмента.
- 

---

## CULTURE

According to the EUA, cultural activities will remain a key element in universities' engagement with society. Universities will be critical custodians of knowledge and traditions. They will continue to protect heritage, promoting the study and knowledge of culture and language diversity within Europe and beyond. They will continue to be places where people from different cultural backgrounds meet, exchange and collaborate. Universities will foster the development of intercultural competences, a vital contribution in a world where local and global realities converge through the increased use of digital technologies.

---

## TURNING VISION INTO REALITY

"Universities need academic freedom, institutional autonomy, sufficient and sustainable funding and efficient support for collaboration. To face the challenges of this decade, it is critical that Europe's universities are equipped to make decisions about the paths they want to pursue in order to best fulfil their missions in service to society," the authors state.

According to the document, making this vision a reality will depend on three factors:

1. Enabling frameworks that strengthen and protect university autonomy in its various dimensions. These include supporting universities in their continuous development and including clear and consistent provisions guaranteeing scholars and students the rights that constitute academic freedom. The frameworks need to consider the needs of science, for example in copyright and data protection regulation, and support transnational collaboration among Europe's universities.
  2. Adequate investments in order to meet the challenges of the new decade. Financial autonomy must be strengthened to enable the university to take strategic decisions and foster institutional profiling. Additional investments in infrastructure, both physical and digital, as well as in academic and professional staff, will be crucial.
  3. Strong leadership that needs to be inclusive and transparent in its decision-making. Current and future leaders must have support for the development of their leadership skills. The strategy also emphasizes the importance of professionalization of staff in all areas of university management.
-

## ПРИОРИТЕТЫ ДЕЙСТВИЙ

Обращение к обществу в целом и открытость для совместного творчества будут неизменной целью университетов в этом десятилетии.

Чтобы полностью реализовать стратегию «Университеты без стен», необходим скоординированный подход и сопричастность основных заинтересованных сторон. К ним относятся руководство университета, студенты и сотрудники, спонсоры и политики. ЕАУ определяет три направления работы, т. е. те шаги, которые можно сделать уже сегодня, чтобы приблизить будущее: реформа академической карьеры, междисциплинарность, усиление гражданской активности университетов.

### РЕФОРМА АКАДЕМИЧЕСКОЙ КАРЬЕРЫ

Данная реформа должна быть признана и поддержана всеми заинтересованными сторонами посредством следующих действий:

- использование более широкого набора методов оценки академической карьеры, выходящих за рамки традиционных библиометрических показателей;
- содействие дальнейшему равенству и уважению между различными карьерными путями, включая равное уважение между исследованиями и преподаванием;
- поддержка и повышение значимости открытой науки<sup>2</sup> при оценке карьеры и исследований;
- стимулирование деятельности с различными формами воздействия, включая инновации или гражданскую науку<sup>3</sup>;
- преобразование академической карьеры в менее рискованную и более привлекательную в качестве жизненного выбора для развития и удержания талантов;
- обеспечение гибкости академической карьеры для последующего более легкого переключения с академической сферы на другие секторы, такие как стартапы, промышленность или государственное управление. Исследователи, имеющие опыт работы за пределами академических кругов, должны иметь доступ к университетской карьере.

### МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОСТЬ

Междисциплинарные подходы должны более широко использоваться для решения социальных задач в рамках университетских

2 *Открытая наука* — собирательный термин для обозначения различных движений, деятельность которых направлена на устранение барьеров в обмене и производстве научных знаний. К ним относят движения за открытый доступ, открытые данные, открытое программное обеспечение, открытую кооперацию между учёными, открытый процесс рецензирования, краудфандинг и другое. Источник: энциклопедия Руниверсалис ([https://руни.рф/Открытая\\_наука](https://руни.рф/Открытая_наука)).

3 *Гражданская наука* — концепция проведения научных исследований с привлечением широкого круга добровольцев-любителей (неспециалистов). Научному волонтеру нет необходимости иметь ни академическую подготовку, ни высшее образование. Источник: Википедия.

## PRIORITIES FOR ACTION

Reaching out to society at large and opening up for co-creation will be a continuous ambition for universities in this decade.

To fully realize this vision of universities without walls, a coordinated approach and ownership among the main stakeholders are needed. These include university leadership, students and staff, funders and policy makers. The EUA suggests three priority areas of work, i.e., steps that can be taken today to bring the future closer: reform academic careers, promote interdisciplinarity, and strengthen civic engagement.

### REFORM ACADEMIC CAREERS

The reform should be acknowledged and supported by all stakeholders through the following actions:

- Using a broader set of evaluation practices for academic careers, which include a wide definition of impact, beyond traditional bibliometric indicators;
- Promoting further parity of esteem between different career paths, including parity of esteem between research and teaching;
- enabling and valorizing Open Science<sup>2</sup> in career and research assessment;
- incentivizing activities with different forms of impact, including innovation or citizen science<sup>3</sup>;
- making academic careers less precarious and more attractive as life choices in order to develop and retain talent;
- providing more flexibility for academic careers, for switching jobs more easily between academia and other sectors, such as start-ups, industry or public administration. Researchers with job experience outside academia must have access to university careers.

### PROMOTE INTERDISCIPLINARITY

Interdisciplinary approaches must be better used for meeting societal challenges across university missions. While disciplines must

2 *Open Science* is a collective term for a variety of movements that seek to remove barriers to the exchange and production of scientific knowledge. These include the open access, open data, open source, open collaboration among scientists, open peer review, crowdfunding, and more. Source: Runiversalis Encyclopedia ([https://руни.рф/Открытая\\_наука](https://руни.рф/Открытая_наука)).

3 *Citizen science* is the concept of scientific research conducted with participation from the general public (nonprofessional scientists). A science volunteer does not need to have either academic training or a college degree. Source: Wikipedia.

миссий. Несмотря на то, что дисциплины должны оставаться важными для организации и расширения производства знаний в университетах, необходимо поощрять междисциплинарные подходы путем:

- признания участия междисциплинарного взаимодействия в системах оценки и вознаграждений академических учреждений;
- внедрения институциональной аккредитации<sup>4</sup> в дополнение к аккредитации программ на основе дисциплин;
- включения междисциплинарного преподавания в процесс профессионального развития профессорско-преподавательского состава и поддержки совместной работы профессорско-преподавательского состава из разных дисциплин.

### УКРЕПЛЕНИЕ ГРАЖДАНСКОЙ АКТИВНОСТИ

Университеты должны поддерживать гражданские ценности. Они могут сделать это путем:

- поддержки членов академического сообщества в их участии в публичных дебатах, поощрения открытых и основанных на фактических данных дискуссий, противодействия дезинформации и лжи и объяснения отсутствия окончательности научных суждений (т. е. любое научное суждение может быть пересмотрено или отменено — прим. ред.);
- предоставления учащимся возможностей для активного участия в общественных проектах и дебатах, которые способствуют взаимопониманию во всем обществе;
- поощрение гражданской активности в рамках университетских миссий, развитие участия, уважения к разнообразию и открытых обсуждений как общей ценности всего учебного заведения;
- обеспечение постоянного осмысления европейской идентичности и культуры, а также их вклада в глобальный мир.

Университетам, как и любым другим организациям, стратегия необходима, чтобы видеть горизонт будущего, определить шаги и пути достижения поставленных целей. «Университеты без стен» — документ, который может помочь руководителям учреждений высшего образования и академическому сообществу понять, как вузы могут развиваться, реагировать на вызовы и формировать общество знаний. Сегодня от университетов ожидается не только решение образовательных и научных задач, но также активное и ответственное участие в жизни общества. Необходимость такого участия понимают во всем мире. А значит сильный, автономный университет, активно работающий с обществом — это то будущее, к которому нужно стремиться и ради которого нужно объединить усилия.

remain important in order to organize and expand the knowledge production at universities, interdisciplinary approaches must be promoted by:

- recognizing interdisciplinary engagement in academic assessment and reward schemes;
- implementing institutional accreditation<sup>4</sup> to complement discipline-based program accreditation;
- making interdisciplinary teaching part of the professional development of academic staff and supporting academic staff from different disciplines in working together.

### STRENGTHEN CIVIC ENGAGEMENT

Universities must support civic values. They can do this by:

- supporting the members of the academic community in using their academic freedom to contribute to public debates, encouraging open and evidence-based discussions, countering misinformation and falsehoods and explaining the lack of finality in scientific judgements (that is, the concept that any scientific judgement can be modified or canceled — ed. note);
- promoting opportunities for learners to actively engage in societal projects and debates that build bridges and foster understanding throughout society;
- promoting civic engagement across the university missions, developing participation, respect for diversity and open debate as a common value across the institution;
- providing a continuous reflection on European identity and culture, as well as their contribution to a global world.

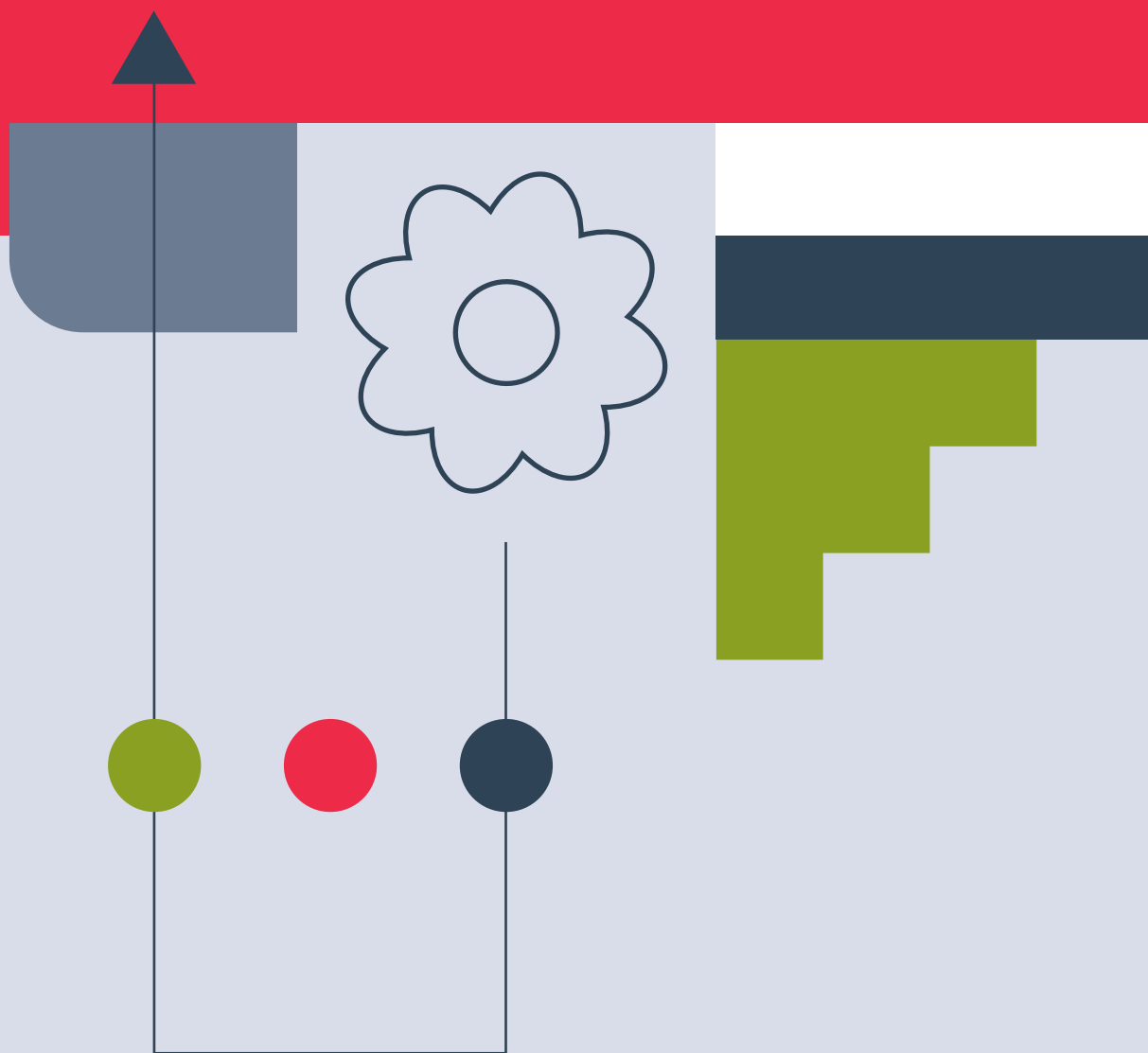
Like every institution, universities need a strategy, to visualize what they aspire to be, to see their overarching goals and the steps they need to take in order to get there. “Universities without Walls” is offered as a support, to give university leaders and their academic communities an insight on how universities can develop, respond to challenges and build a society of knowledge in the coming years. Today’s universities are expected not only to address educational and scientific challenges, but also to participate actively and responsibly in society. This need for engagement is understood all across the world. This means that a strong, autonomous university actively working with society is the future we should strive for, and which we should join our efforts for.

<sup>4</sup> Процесс оценки уровня качества образовательной деятельности организаций, в соответствии с заявленным статусом.

<sup>4</sup> The process of assessing the quality of educational activities of institutions in accordance with the declared status.

# Новая жизнь издательского проекта «Каталог «Социальное предпринимательство России»

New Life of the Publishing Project  
"Catalog "Social Entrepreneurship of Russia"





«Журнал в журнале» — так можно назвать этот блок материалов. Он является продолжением каталога «Социальное предпринимательство России», выходящего с 2014 года. С 2021 года каталог является частью журнала «Позитивные изменения».<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ежегодные каталоги «Социальное предпринимательство России» (2014-2020) можно скачать на сайте [soindex.ru](http://soindex.ru)



“A Journal Within A Journal” — that's what you can call this section. It is an extension of the "Social Entrepreneurship in Russia" catalog published since 2014. Since 2021, the catalog has become part of the Positive Changes Journal.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Annual issues of the "Social Entrepreneurship in Russia" catalog for 2014-2020 can be downloaded at [www.soindex.ru](http://www.soindex.ru)

# Простое дело

Экологизация бизнеса  
на основе проверенных данных

## Prostoe Delo

Environmental Consulting Agency  
Focused on Data-Driven Solutions



Компания «Простое дело» разрабатывает и внедряет системные экологические решения для бизнеса на основе данных. Это первая российская компания-участник международной инициативы Life Cycle Initiative под эгидой ООН. У «Простого дела» более 170 успешных кейсов и более 60 профильных партнеров в России, Европе и США.

### РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

«Простое дело» помогает компаниям быстрее и проще принимать решения, чтобы комплексно решать глобальные экологические вызовы, снижая экологические и экономические риски.

Сооснователи компании — Анастасия Варлыгина и Никита Литвинов — воспользовались концепцией Protopia и занялись прототипированием будущего из настоящего: представили будущее через 5–10 лет и сформулировали шаги, которые помогут этого будущего достичь.

Ключевое направление компании — это работа с данными и комплексная оценка экологического воздействия. Миссия компании — формирование культуры устойчивого развития в России.

«Простое дело» занимается созданием образовательных программ для сотрудников и топ-менеджмента, проведением исследований и работой с данными: LCA-анализ (оценка жизненного цикла), расчет углеродного следа и др.) и консалтингом по снижению воздействия на окружающую среду.

Анастасия и Никита — выпускники МГТУ им. Н. Э. Баумана, свой бизнес открыли, еще обучаясь в университете.



простое  
дело

Prostoe Delo (“Plain Task”) is a pioneer in designing and deploying comprehensive, data-driven ecological solutions tailored for businesses. It takes pride in being the first Russian enterprise partaking in the United Nations’ esteemed international Life Cycle Initiative. Prostoe Delo boasts 170 triumphant case studies and a robust network of more than 60 specialized partners across Russia, Europe, and the USA.

### PROBLEM ADDRESSED

Prostoe Delo equips businesses with the tools to respond to global environmental challenges swiftly and effortlessly, thereby mitigating both ecological and economic risks.

The brainchild of co-founders Anastasia Varlygina and Nikita Litvinov, Prostoe Delo leverages the concept of Protopia to blueprint the future from the present. The founders have visualized the world 5–10 years down the line and have charted a roadmap to reach this envisioned future.

The key direction of the company is working with data and environmental impact assessment. The company’s mission is to nurture a culture of sustainable development within Russia.

Prostoe Delo invests heavily in creating educational programs for employees and top management, conducting research, and working with data: performing LCA (Life Cycle Assessment) analysis, calculating carbon footprint, and so on. They also offer consulting on minimizing environmental impact.

Both Anastasia and Nikita, who launched their venture while still studying at Bauman Moscow State Technical University, are focused on environmental conservation.



## ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ

Деятельность компании ведется по следующим направлениям:

- корпоративное обучение (проведение лекций, модерация, разработка контента и образовательных программ) по темам устойчивого развития, климатической повестки и экологии. Таким образом, формируются компетенции, связанные с устойчивым развитием, повышается социальная и экологическая грамотность среди сотрудников, партнеров;
- аналитика и проведение исследований (LCA-анализ, расчет углеродного следа, анализ экологичности упаковки, анализ поставщиков, анализ решений (например, поиск подрядчиков, которые могут переработать органические отходы в биогаз, и другие);
- консалтинг (оптимизация производственных процессов и инфраструктуры, работа с поставщиками и «ответственными» закупками, внедрение практик «зеленого» офиса, разработка стратегии устойчивого развития для компании и др.)

Ключевое направление компании — LCA (life cycle assessment) или ОЖЦ (оценка жизненного цикла) — инструмент для комплексной оценки воздействия на окружающую среду продукта/услуги/процесса на всех этапах «жизни» (от добычи сырья до утилизации).

Предприниматели говорят, что являются пионерами этого направления в России и уже больше трех лет развивают

## METHODS USED TO ADDRESS THE PROBLEM

Prostoe Delo's activities span several areas:

- Corporate training: through conducting lectures, moderating discussions, developing content, and organizing educational programs on sustainable development, climate agenda, and ecology, the company fosters competencies related to sustainable development and elevates social and environmental awareness among employees and of the company's clients;
- Research and analytics: they carry out LCA analysis, carbon footprint calculation, environmentally-friendly packaging analysis, supplier analysis, and other solutions, such as locating contractors who can convert organic waste into biogas.
- Consulting: this encompasses optimization of production processes and infrastructure, collaboration with suppliers for responsible procurement, implementation of green office practices, and designing sustainable development strategies for organizations. The company's cornerstone is the Life Cycle Assessment (LCA), a tool to evaluate the comprehensive environmental impact of a product, service, or process at every stage of its lifecycle, from raw material extraction to disposal. The entrepreneurs claim to be trailblazers in this field within Russia, who have been





знание о нём, в том числе с помощью серии экспертных вебинаров об оценке экологичности «О, ЖЦ!» и телеграм-канала «LCA в России».

### ДОСТИЖЕНИЯ И НАГРАДЫ

В 2022 году основатели компании Анастасия Варлыгина и Никита Литвинов попали в лонг-лист рейтинга Forbes «30 до 30».

В 2021 году провели первое в России исследование по оценке жизненного цикла (LCA) упаковки и представили этот кейс на Байкальском риск-форуме.

В 2020 году компания получила премию «Визионеры» в номинации «Успешный старт». «Визионеры» — ежегодная российская премия по оценке устойчивого воздействия в экономике, экологии, обществе, учрежденная Проектом +1 в 2018 году.

Финалисты премии Rusbase Young Awards 2020.

Финалисты конкурса Social Impact Award 2019, организованного Impact Hub Moscow.

### ЧТО СДЕЛАНО ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД

- проведено 4 крупных LCA-исследования для российских и международных компаний;
- разработаны калькуляторы углеродного следа для 3 компаний;
- 164+ часов выступлений;

proliferating knowledge about it for over three years. This includes a series of expert webinars on the sustainability assessment and a dedicated Telegram channel, LCA in Russia.

### ACCOMPLISHMENTS AND AWARDS

In 2022, Prostoe Delo's founders, Anastasia Varlygina and Nikita Litvinov, secured a place on Forbes 30 under 30 longlist.

In 2021, they completed Russia's first Life Cycle Assessment (LCA) study of packaging, presenting the findings of the case study at the Baikal Risk Forum.

2020 saw the company receiving the Visionaries Award in the Successful Startup category. This award acknowledges sustainable impact in the economy, ecology, and society and was instituted by Project +1 in 2018.

They were also finalists for the Rusbase Young Awards in 2020 and the Social Impact Award 2019, the latter organized by Impact Hub Moscow.

### WHAT WAS DONE LAST YEAR

- Conducted four significant LCA studies for domestic and international companies;
- Developed carbon footprint calculators for three enterprises;
- Delivered over 164 hours of presentations;

Сфера Scope	Экологический консалтинг Environmental consulting
Регионы присутствия Regions of Presence	Вся Россия Nationwide across Russia
Год основания Year Established	2018
Основатели Founders	Анастасия Варлыгина, Никита Литвинов Anastasia Varlygina, Nikita Litvinov
Организационно-правовая форма Legal Form	Общество с ограниченной ответственностью Limited liability company
Целевая аудитория Target Audience	Средний и крупный бизнес. Отрасли: retail, FMCG, fashion, строительный сектор, сельское хозяйство, IT, добывающая промышленность Medium and large businesses. Target industries include: retail, FMCG, fashion, construction, agriculture, IT, mining
Методы оценки воздействия Impact Assessment Methods	Аналитика: компания использует аналитические данные из результатов моделирования, а также данные компаний-клиентов. Образование: NPS, проводятся соцопросы (до, во время и после проведения мероприятий), все по модели измерения социального импакта. Консалтинг: индивидуально под проекты (например, если работа с отходами, то сокращение отходов, экономическая целесообразность и т. д.). Analytics: the company utilizes data derived from modeling results as well as client data. Education: utilizing the Net Promoter Score (NPS) system, conducting social surveys (before, during, and after the events), all in line with the social impact measurement model. Consulting: adapting to the individual project requirements (for example, for projects pertaining to waste management, the focus is on waste reduction, economic feasibility, and so forth).
Требуемые инвестиции Investment Required	Не требуются None
Контакты Contacts	<a href="https://t.me/lca_russia">https://t.me/lca_russia</a> , <a href="https://vk.com/prostoe.delo">https://vk.com/prostoe.delo</a> e-mail: <a href="mailto:info@prostoe-delo.com">info@prostoe-delo.com</a>

- сооснователи компании выступили на 20+ событиях, среди которых Founders' Mondays, курс по зелёному строительству Green Build Project, конференция «Будущее импакт-инвестирования в России» в Noodome, митап Яндекс.Кью;
- компания начала выходить на международный рынок и провела большое LCA-исследование кобальтовой продукции крупной горнодобывающей компании Eurasian Resources Group (ERG) в рамках партнёрства с Global Battery Alliance (GBA), результаты которого были представлены на Всемирном экономическом форуме в Давосе в начале 2023 года;
- предприниматели посетили крупные международные мероприятия: EMERGE, LA Tech Week-2022, TechCrunch, саммит Life Cycle Initiative под эгидой ООН;
- Анастасия и Никита стали экспертами инициативы по разработке Добровольного стандарта устойчивой упаковки и рабочей группы по Устойчивому циклу жизни POSm ECR;
- удалось сохранить команду в период турбулентности;
- компания подписала договор о стажировке студентов ИТМО в «Простом деле».
- Prostoe Delo's co-founders participated in more than 20 events, such as Founders' Mondays, the Green Build Project course, the Future of Impact Investing in Russia conference at Noodome, and the Yandex.Q meetup;
- The company took the first steps towards establishing an international presence by undertaking a comprehensive LCA study of cobalt production for a large mining entity, Eurasian Resources Group (ERG). This effort was part of a partnership with the Global Battery Alliance (GBA), and the results were exhibited at the World Economic Forum in Davos at the onset of 2023;
- The entrepreneurs attended significant international gatherings like EMERGE, LA Tech Week 2022, TechCrunch, and the UN-hosted Life Cycle Initiative Summit;
- Varlygina and Litvinov became experts in the initiative to develop a Voluntary Standard for Sustainable Packaging and also joined the Sustainable Lifecycle Working Group of POSm ECR;
- Maintained team cohesion throughout a tumultuous period;
- Initiated an internship program for ITMO students at Prostoe Delo.



#### ПРЯМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2022 ГОД

- 32 новых клиента и заказа (среди клиентов: Bonduelle, Rockwool, Melon Fashion Group, «Эталон», City Makers, ООО «Лаборатория Умного Вождения», Яндекс);
- бизнес вырос в два раза по сравнению с 2021 годом.

#### СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ, ДОСТИГНУТЫЕ ЗА 2022 ГОД

Компания вкладывается в просвещение и популяризацию инструмента оценки жизненного цикла (LCA), развивает знание об этом направлении в России через стажировки, профильные экспертные митапы и выступления на отраслевых конференциях, образовательные проекты для клиентов.

#### СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

В компаниях происходит трансформация, развивается корпоративная культура, повышается лояльность клиентов, партнеров и сотрудников к бренду. У сотрудников повышается продуктивность, работоспособность и креативность, а также вырабатывается стратегическая компетенция в области устойчивого развития и экологии. А главное — компании эффективно снижают свой экологический след.

#### МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

B2B

- 30% выручки — корпоративное обучение;
- 60% — аналитика и проведение исследований;
- 10% — консалтинг.

#### DIRECT RESULTS FOR 2022

- Secured 32 new clients and contracts, including Bonduelle, Rockwool, Melon Fashion Group, Etalon, City Makers, and Smart Driving Laboratory LLC, Yandex;
- Doubled the turnover compared to 2021.

#### SOCIAL EFFECTS ACHIEVED IN 2022

Prostoe Delo invests in educating about and promoting the use of Life Cycle Assessment (LCA) as a tool, developing awareness of this field in Russia through internships, expert meetups, presentations at industry conferences, and client-centered educational projects.

#### SOCIAL AND ECONOMIC IMPACT

Amidst an unfolding transformation, companies are cultivating a robust corporate culture, bolstering brand loyalty among customers, partners, and employees. This results in a visible improvement in employee productivity, efficiency, creativity, and the strategic competence within the spheres of sustainability and ecology. Above all, these companies are making significant steps in curtailing their ecological footprint.

#### FINANCIAL SUSTAINABILITY MODEL

B2B

- 30% of the revenue: corporate training;
- 60% of the revenue: analytics and research activities;
- 10% of the revenue: consulting services.

## АНО «РИТМ»

Клуб робототехники и инновационных технологий для молодежи в Муроме

## ANO RHYTHM

Youth Robotics and Innovative Technologies Club in Murom

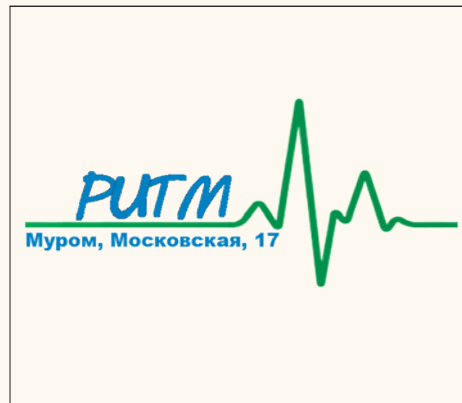


Проект, который вовлекает молодежь в инженерное творчество и предоставляет площадку, свободную от профессиональных стереотипов. На занятиях ребята приобретают базовые знания и навыки в области схмотехники, электроники, программирования, а также точных наук — физики, геометрии, математики. Профессиональные тренеры, профпробы и экскурсии на предприятия помогают подросткам реализовать себя, свои замыслы и проекты, сделать выбор в пользу профессии инженера, конструктора, программиста, архитектора, дизайнера или предпринимателя.

### РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

Муром — третий промышленный город во Владимирской области, который в годы советской власти славился своими градообразующими предприятиями, выпускающими в основном высокоточные измерительные приборы и электронику для военной промышленности, а также военную и гражданскую технику. В настоящее время предприятия испытывают острую нехватку квалифицированных кадров в связи с переходом на новое оборудование. Им необходимы универсальные технические специалисты, одинаково хорошо разбирающиеся как в конструкции технических устройств, так и в их программной части.

Деятельность АНО «РИТМ» направлена на поддержку детей и подростков, проявляющих интерес к научно-техническому творчеству. Вовлекая их с раннего возраста в мир инновационных



This is a project that involves young people in engineering creative work and offers a platform free from professional stereotypes. In these sessions, participants gain fundamental knowledge and skills in electric circuitry, electronics, programming, as well as exact sciences such as physics, geometry, and mathematics. Supported by professional mentors' consultations, technical skill trials, and field trips to enterprises, teenagers are empowered to bring their ideas and projects to life and make informed career decisions, choosing from a diverse range of professions like engineering, design, programming, architecture, entrepreneurship, or construction.

### PROBLEM ADDRESSED

Murom, the third largest industrial city in Vladimir Region, rose to fame in the Soviet era for its city-defining enterprises specializing in high-precision measurement instruments and electronics for the military industry, as well as military and civilian equipment. At present, these enterprises are facing an acute shortage of skilled workers due to the transition to new equipment. They require versatile technical specialists, proficient in both the design of technical devices and their software components.

ANO RHYTHM sees its mission in supporting children and teenagers who exhibit an interest in scientific and technical creative work. By introducing them to the latest technologies at a young age, we can contribute to our city's growth by supplying it with a fresh influx of talent and technical expertise.



технологий, мы можем помочь своему городу, обеспечив производство новыми кадрами и технической элитой.

С другой стороны, наш проект помогает детям в профориентировании, которое в будущем может стать основой для выбора профессии. По данным исследования НИ.ру и онлайн-университета Skypro, более 70% опрошенных недовольны своим текущим местом работы. А почти 90% школьников, опрошенных в рамках проекта Минпросвещения России «Билет в будущее», не определились с профессией и не знают, где искать информацию для профориентации. Наш проект решает эту проблему в маленьком промышленном городе, помогая в профориентации детей и подростков, заинтересованных технической сферой.

### ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ

Методы работы:

1. Профпробы по техническим направлениям (дети могут попробовать себя практически во всех инженерных направлениях — робототехника, электроника, пайка, программирование, моделирование, инженерная графика).

At the same time, our project serves as a valuable resource for children's career orientation, which will play a pivotal role in shaping their future professions. More than 70% of the respondents in recent studies by HH.ru and Skypro Online University expressed dissatisfaction with their current job positions. Additionally, almost 90% of schoolchildren surveyed in the "Ticket to the Future" project run by the Russian Ministry of Education have yet to determine their career paths and are uncertain about where to seek guidance. By addressing this issue in a small industrial city, our project plays a vital role in providing comprehensive career guidance to children and teenagers keenly interested in technical work.

### METHODS USED TO ADDRESS THE PROBLEM

Methods of work:

1. Technical skill trials, in which children have the opportunity to explore in practice various engineering disciplines such as robotics, electronics, soldering, programming, modeling, and engineering graphics.
2. Career guidance course, which focuses on helping children connect with their own interests and aspirations. It comprises three main components: "Know Yourself," where children gain insights into their own preferences and interests, "Explore Professions," which explains the factors influencing the popularity and demand for specific careers, and "Make Informed Choices," guiding them to make mature decisions that align with their own interests and goals.
3. Vocational exploration tours, conducted with specially trained students who understand how machines and processes function. These tours are hosted by specialists from various enterprises.

- 
2. Профориентационный курс (направлен на работу с внутренним состоянием ребенка) состоит из трех больших блоков — «обо мне» (дает ребенку представление о том, чем хочет заниматься именно он), «о профессиях» (по каким принципам те или иные специальности становятся популярными и высокооплачиваемыми или отмирают), «о выборе» (как делать его взвешенно и во благо себе).
  3. Профориентационные экскурсии (проводятся с уже подготовленными ребятами, которые понимают, как функционируют станки, сами экскурсии ведут специалисты предприятий).
  4. Массовые мероприятия и фестивали технического творчества (в конце учебного года мы всегда проводим выставки учебных проектов ребят, приглашаем на них специалистов предприятий, готовых дать рецензии и сказать напутственные слова).
- 

### ПРИВЛЕЧЁННЫЕ ЗА 2022 ГОД РЕСУРСЫ

В 2022 году нашей командой получена региональная субсидия на открытие профориентационного направления в размере 150 тыс. рублей, грант фонда «Навстречу переменам» — 1,2 млн рублей на развитие клуба и грант от Impact Hub Moscow — 50 тыс. рублей.

В 2023 году получили грант Президентского фонда культурных инициатив в размере 1,1 млн рублей на проведение I Межрегионального Робототехнического фестиваля народных ремесел ([http://festival\\_robototehniki.tilda.ws/](http://festival_robototehniki.tilda.ws/)).

Стали победителями второго конкурса 2023 г. Фонда президентских грантов с проектом «Образовательный профориентационный курс «33Ампера» для технически направленных детей и подростков г. Муром (третья ступень)» (2,3 млн рублей).

### ДОСТИЖЕНИЯ И НАГРАДЫ

Победа в конкурсе «Навстречу переменам», участники инкубатора (2021).

Победа в инкубаторе Impact Hub Moscow для начинающих социальных проектов #90DaysChallenge (2022).

3 место в полуфинале чемпионата по управлению НКО «Разумеется» (2022).

### ЧТО СДЕЛАНО ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД

В 2022 году мы активно анализировали и оптимизировали курсы для ребят. Из программы были убраны низкоэффективные направления, которые не дают ребятам практической пользы. Было начато плодотворное взаимодействие с представителями народных художественных промыслов и ремесленного сообщества Мурома, которое в итоге переросло в проект I Межрегионального Робототехнического фестиваля народных ремесел, где каждая группа участников должна создать робота-ремесленника или робототехническую конструкцию, которая будет изготавливать традиционную для региона продукцию.

- 
4. Mass events and festivals promoting technical creative work (At the end of the academic year, we organize exhibitions showcasing the educational projects created by the children. We invite specialists from different enterprises to provide feedback and words of encouragement).
- 

### FUNDS RAISED IN 2022

In 2022, our team received funding from various sources, including a regional subsidy of 150,000 rubles to establish a career guidance program, a grant of 1.2 million rubles for the club's development from the Reach for Change, and another grant of 50,000 rubles from Impact Hub Moscow.

Continuing our success in 2023, we received a major grant of 1.1 million rubles from the Presidential Fund for Cultural Initiatives to set up the First Interregional Robotics Festival of Folk Crafts ([http://festival\\_robototehniki.tilda.ws/](http://festival_robototehniki.tilda.ws/)).

Furthermore, we also won the Second Presidential Grants Foundation's Competition in 2023 with our project "33Ampera Career Guidance Education Course for Technically Gifted Children and Teenagers in Murom (Stage Three)," securing an award of 2.3 million rubles.

### ACCOMPLISHMENTS AND AWARDS

Winners of Reach for Change Competition, incubator participants (2021).

Winners of the Impact Hub Moscow #90DaysChallenge incubator for social start-ups (2022).

3rd place in the semifinals of the "Razumeetsya" Non-profit Management Championship (2022).

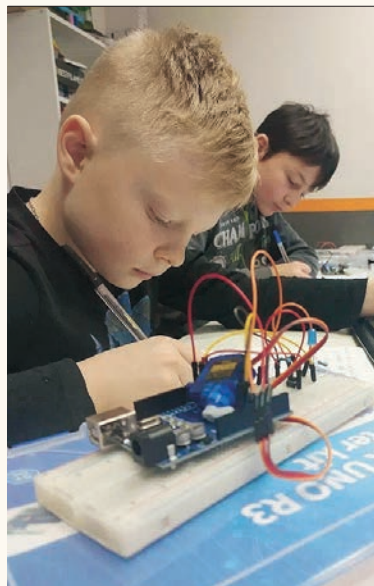
### WHAT WAS DONE LAST YEAR

During 2022, we made significant progress in reviewing and optimizing our programs. The least effective areas that did not provide practical benefits to the children were removed. Additionally, we established productive collaborations with the folk arts and crafts community in Murom. This effort culminated in the remarkable project of the First Interregional Robotics Festival of Folk Crafts, where each participating group was challenged to create a robot craftsman or a robotic system capable of producing traditional regional products.

### DIRECT RESULTS FOR 2022

Our club continues to serve a considerable number of children and teenagers, with around 120-150 participants annually studying in 10 different areas. We established 7 subsidized training groups for 56 young individuals as part of the 33Ampera project.

Furthermore, we have been actively involved in organizing mass events, including The 21st



### ПРЯМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2022 ГОД

Ежегодно через клуб проходит порядка 120-150 детей и подростков, которые обучаются по более чем 10 направлениям. Созданы 7 бюджетных групп на 56 ребят (группы «33Ампера»).

Также мы проводим массовые мероприятия. Это профориентационные игры «Навыки XXI века» для школьников города, квизы «Создай свою игру», робофутбол на городских праздниках, экскурсии для подростков на предприятия. Всего за год нашей команде удалось провести 56 мероприятий, охватив более 500 детей. Что-то мы проводили в рамках грантовых проектов, что-то просто для создания новых полезных активностей для ребят нашего клуба и всего Муром.

Century Skills career guidance games for schoolchildren, game development quizzes, robot soccer competitions at city celebrations, and highly informative tours to various enterprises. Over the course of one year, our team successfully set up 56 events, collectively impacting and enriching the lives of over 500 children. Some of these events were executed as part of grant projects, while others were introduced solely to present novel and beneficial activities for the kids in our club and the wider Murom community.

## СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ, ДОСТИГНУТЫЕ ЗА 2022 ГОД

О социальных эффектах, на наш взгляд, лучше всего рассказывают истории благополучателей<sup>1</sup>:

1. Мама Сережи — известный врач в нашем городе. Она обратилась к нам с запросом оценки способностей сына. По словам мамы, Сережа весь день сидит за компьютером, но не играет, а пишет какие-то программы. В семье все биологи, маме было не понятно, есть ли талант у ребенка к программированию. Так началась очень глубокая и продуктивная работа с одним из самых одаренных наших ребят.

Сережа — очень замкнутый ребенок, который не со всеми идет на контакт. Благодаря тесной работе с его мамой, нам удалось пройти подростковый кризис, когда он совсем хотел бросить занятия программированием, и выйти на олимпиадный уровень. Иногда по вечерам мы долго беседовали с его мамой о том, что же такого страшного для Сережи представляют другие кружки, из которых он сбегал через пару месяцев. Нашей тактикой работы было полное отсутствие давления и постепенный переход к функциональному стилю программирования, а затем уже и к классам — основе объектно-ориентированного программирования.

Спустя полтора года индивидуальных занятий Сережу пригласили учиться в частную московскую физико-математическую школу как успешного участника всероссийской олимпиады школьников по программированию. Но и после переезда его мама иногда звонит нам и говорит, чтобы мы в любом случае оставляли в расписании окошко для него, так как она считает, что именно наша работа помогла сыну не свернуть с пути своего призвания.

2. Мы были не первым клубом инженерного творчества, куда мама Рустама привела его. «Из-за особенностей развития сына долго мы нигде не задерживались. Повсюду нас просили покинуть группу, так как он мешал занятиям других ребят. А я чувствовала, что у Рустама есть способности к точным наукам и программированию, поэтому не переставала искать для него педагогов».

Как для многих особенных детей, основной задачей работы с Рустамом была его социализация. Придя к нам в возрасте восьми лет, он был готов обниматься со всеми и играть в прятки все школьные уроки напролёт. Мы долго и упорно искали пути мотивации мальчика к учёбе. Мягко и тактично направляли его в сторону тех интересов, которые смогут стать основой профессионального становления в будущем.

Спустя два года общих усилий — наших и его мамы — он стал абсолютным чемпионом региональной олимпиады по программированию. Конечно же, все его особенности не могут уйти совсем, но последняя смена в летнем лагере нашего клуба показала, что теперь Рустам вполне готов стать частью подросткового сообщества. Мама мальчика отмечает, что сын стал более

## SOCIAL EFFECTS ACHIEVED IN 2022

Probably the best way to talk about the social effects of our operations is through the beneficiaries' stories:<sup>1</sup>

1. Sergey's mother, a prominent doctor in our town, sought our assistance in evaluating her son's abilities. She noticed that Sergey would spend his days at his computer, writing programs instead of playing games. Since Sergey's family was comprised entirely of biologists, his mother was unsure if he had a talent for programming. Thus, we embarked on a deep and productive journey with one of our most gifted students.

Sergey is a reserved child who has difficulty connecting with others. By working closely with his mother, we successfully navigated the child through his teenage crisis, during which he considered quitting programming altogether, and helped him apply for the school Olympics. Many evenings were spent talking with his mother about the challenges he faced in other interest groups, which he would withdraw from after a few months. Our approach involved refraining from any pressure and gradually guiding him towards functional programming and then into object-oriented programming classes.

After 18 months of personalized lessons, Sergey received an invitation to study at a prestigious private physics and mathematics school in Moscow as a successful participant in the All-Russian Programming Olympics. Even after the move, his mother still contacts us from time to time, asking to keep a spot in our schedule for Sergey, as she believes our guidance played a crucial role in steering him towards his true calling.

2. Rustam's mother had taken him to several engineering hobby clubs before she discovered us. Due to his developmental peculiarities, they struggled to find a suitable environment for him. "Rustam kept interfering with the other kids' activities, so we were asked to leave again and again. Yet I felt that Rustam had an aptitude for exact sciences and programming, so I never stopped looking for teachers for him," his mother says.

As with many special children, socialization was the top priority in working with Rustam. When he came to us at the age of eight, he would rather cuddle with everyone and play hide-and-seek for hours. We looked long and hard for ways to motivate the boy to learn. Gently and tactfully, we would guide him towards those interests that could become the basis of his future professional career.

After two years of combined efforts from our team and his mother, Rustam became the absolute champion in the regional Programming Olympics. While his peculiarities did not go away completely, the latest summer camp session at our club made it clear that Rustam is now ready to become an integral part of the teenage community. Delighted with the transformation,

<sup>1</sup> Здесь и далее у героев историй все имена изменены.

<sup>1</sup> The names of the characters are not real.



Сфера Scope	Инновационные технологии, профориентация, просветительская деятельность Innovative technologies, career guidance, educational activities
Регионы присутствия Regions of Presence	Владимирская область Vladimir Region
Год основания Year Established	2019
Основатели Founders	Михаил Курганов и Юлия Горчакова Mikhail Kurganov, Yulia Gorchakova
Организационно-правовая форма Legal Form	Автономная некоммерческая организация Autonomous non-profit organization
Целевая аудитория Target Audience	Заинтересованные техническим творчеством дети и подростки от 5 до 18 лет Children and teenagers (ages 5 to 18) interested in technical creative work
Оборот Target Audience	Около 1,5 млн рублей в год, не считая грантов About 1.5 million rubles a year, excluding grants
Требуемые инвестиции Investment Required	2 млн рублей на обновление базы станочного оборудования RUB 2 million to upgrade the machinery and tools
Адрес Address	Владимирская обл., г. Муром, ул. Московская, д. 17 17 Moskovskaya St., Murom, Vladimir region
Контакты Contacts	+7 (920) 935-25-97 — Юлия (Yulia) mih023@yandex.ru — Михаил (Mikhail), <a href="https://vk.com/robototehnikamurom">https://vk.com/robototehnikamurom</a>

усидчивым и сдержанным в проявлении своих эмоций. Теперь он готов воспринимать знания, а не раздражающие его сигналы вокруг.

3. Очень часто дети к нам попадают случайно. Мама Леша привела восьмиклассника за руку со словами: «Учиться не хочет, ничего ему не интересно, может хоть у вас задержится».

Вот, что рассказывает сам Леша: «Обучение в школе уже давно не приносило мне удовольствия. Часто возникали вопросы: зачем? И где мне это понадобится? Когда я пришел в «РИТМ» мне предложили несколько пробных занятий. После этого я остановился на курсе по 3D моделированию в Blender. Приложение Blender — это многофункциональный инструмент для работы с трехмерной графикой, анимацией или даже создания персонажей для компьютерных игр. А совсем недавно я стал участником Межрегионального открытого фестиваля научно-технического творчества «РОБОАРТ», где занял второе место в дисциплине «3D моделирование».

Лешу также заинтересовали курсы по электронике, в клуб он сейчас ходит 4 дня в неделю и хочет продолжать обучение, потому что после 9 класса планирует поступить в радиотехникум.

his mother credits us for support in making a significant difference in her son's life. The boy is eager to perceive knowledge despite distracting signals, and he has become more hard-working and more constrained in his emotions.

3. Children often come to our club by chance. Alexey is an eighth-grader whose mom brought him by the hand and said, "He doesn't want to study, he's not interested in anything, maybe you can do something about him."

Here's what Alexey himself tells about his experience: "Attending regular school has not been enjoyable for me in a long time. I often found myself asking, 'Why learn this? Where would I ever use it?' When I came to RHYTHM, I was offered a few trial classes. After that, I decided to enroll in the course on Blender 3D modeling. Blender is a versatile tool for working with 3D graphics, animation, even creating characters for computer games. Recently I participated in the ROBOART Interregional Open Festival of Scientific and Technical Creativity, getting the second place in 3D modeling discipline."

Alexey has also taken a great interest in our electronics courses. He attends the club four times a week and is eager to continue his studies. He is set on entering a radio engineering college after completing the 9th grade.

## СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

В настоящее время промышленность нашей страны испытывает острую нехватку квалифицированных кадров. Помочь заводам и предприятиям в воспитании будущих кадров — это привлечь

## SOCIAL AND ECONOMIC IMPACT

At present, our country's industry is facing a critical shortage of skilled workforce. Assisting factories and enterprises in cultivating talent

одаренных и заинтересованных детей к техническому творчеству, тем самым замотивировав их на дальнейшее обучение по необходимым специальностям. Наш проект как раз примечателен тем, что способен не только научить проектировать, конструировать и программировать устройства различной сложности, но и сориентировать ребенка на пути «школа — профессиональное учебное заведение — предприятие».

### МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Абонементы на занятия, грантовые средства, инвесторы (предприятия города, заинтересованные в будущих кадрах).

### МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ

1. Предметные навыки, полученные детьми на занятиях.

Два раза в год мы измеряем предметный уровень знаний детей. В начале года — это либо тестирование, либо задание практического плана (спаять плату, написать математический алгоритм на языке программирования и пр.). В конце учебного года — это уже всегда проект. Притом проект, направленный на решения определенной задачи. У каждой возрастной категории они свои. Одни ребята делают машинку для шорт-трека, а другие уже должны создать свой мини-станок с числовым программным управлением. Если переводить итоги проектов на математический язык, мы стараемся держать уровень предметных навыков и знаний в группах не менее 75%.

2. Soft skills (коммуникативные навыки, критическое мышление и др.)

Развитие мягких навыков мы измеряем через анкетирование родителей. Чаще всего они связывают наши занятия с развитием «усидчивости» у детей (этот навык отмечают 68% родителей). Мы же в свою очередь стараемся развивать в ребятах и коммуникативные навыки. Ведь робототехника и электроника — это командные дисциплины, где дети должны уметь разговаривать друг с другом и обсуждать свои обязанности и задачи на проект.

Также немалое влияние на развитие soft skills оказывает участие детей в соревнованиях и олимпиадах. За 2022 год 27 нашим ребятам удалось показать себя в мероприятиях различного уровня. 11 из них стали призерами и победителями. Двое детей вышли на региональный уровень Всероссийской олимпиады школьников по информатике.

3. Подготовленность ребят к тому, чтобы делать профвыбор.

Для измерения этого фактора мы отслеживаем, какие экзамены в форме ОГЭ или ЕГЭ выбирают наши ребята и куда идут поступать. Здесь результат часто прямо пропорционален количеству лет, которое ребенок нас посещает. Например, сейчас 95% ребят, посещающие наши курсы более 2 лет, выбирают в качестве экзамена информатику или физику. Но мы не считаем своей целью поступление всех наших детей в технические вузы. Для нас намного важнее, что, пройдя наши курсы, ребенок может обосновать свой профессиональный выбор и сказать, что в выбранной профессии его «цепляет».

involves engaging gifted and interested children in technical creative work, thereby motivating them to pursue further education in essential fields. What sets our project apart is its ability not only to teach design, construction, and programming of devices of varying complexities but also to guide children from school to a vocational school and further to an enterprise.

### FINANCIAL SUSTAINABILITY MODEL

Class passes, grant funds, investors (city businesses interested in future workforce).

### IMPACT ASSESSMENT METHODS

1. Subject matter skills acquired by children in the classroom.

We assess the children's subject knowledge twice a year. At the start of the year, they either take a test or complete a practical assignment, such as soldering together a circuit board or coding a mathematical algorithm in a programming language. At the end of the year, the students complete their individual projects, all addressing specific practical tasks and tailored to the respective age groups. Some kids make a short track machine, while others tackle the challenge of building their own mini-CNC mill. We aim to ensure that the level of subject skills and knowledge in our groups remains at least 75%.

2. Soft skills (communication skills, critical thinking, etc.)

Soft skills development is evaluated via questionnaires filled out by parents. Many parents link the improvement in their children's diligence with participation in our classes (68% of parents mentioned this skill). However, we also focus on fostering communication skills among the children. Since robotics and electronics involve teamwork, we encourage the kids to effectively communicate with each other and discuss the distribution of responsibilities and objectives within their projects.

Participating in competitions and Olympics also plays a significant role in honing their soft skills. 27 of our students showcased their talents in various events in 2022. 11 of them won various prizes and awards. Two children even made it to the regional level of the Russian National School Olympics in Computer Science.

3. Preparing kids to make career choices.

To measure our students' preparation to making career choices, we observe the disciplines they choose for their Basic State Examinations or Universal State Examinations, and their enrollment decisions. Here we see a strong correlation between their performance and the duration of their attendance. For instance, currently 95% of the kids who have been with us for more than 2 years opt for computer science or physics as their exam disciplines. However, our main goal is not just to guide our students towards engineering universities. What matters most to us is that after completing our courses, each child can clearly state their professional choices and identify what truly excites them about their chosen careers.

# Центр нейрокоррекции детей и подростков

Повышение качества жизни и социальная адаптация детей с нарушениями в развитии

## Center for Neuropsychological Correction of Children and Adolescents

Improving the Quality of Life and Social Adaptation of Children with Developmental Disorders



Центр проводит коррекционные занятия (нейропсихологическая коррекция, логопедия, АВА-терапия) для детей и подростков с нарушениями в развитии, в том числе с расстройствами аутистического спектра (РАС), а также с трудностями в обучении. Цель занятий — приобретение жизненно важных навыков, адаптация к социуму, преодоление трудностей в обучении.

### РЕШАЕМАЯ ПРОБЛЕМА

Аутизм встречается у каждого 44-го ребенка в возрасте восьми лет, причем у мальчиков в среднем в 4 раза чаще, чем у девочек. Об этом свидетельствуют данные Центра по контролю и профилактике заболеваний США. По данным Минздрава РФ, распространенность расстройств аутистического спектра в России (как и в мире) составляет около 1% детского населения, т. е. прогнозируемое количество диагнозов «расстройство аутистического спектра» (РАС) в России составляет более 300 тысяч (1% от 30 млн детей).

Единственный научно доказанный метод в работе с детьми с РАС — АВА-терапия (поведенческая терапия или метод прикладного анализа поведения), однако, эту помощь получают менее 5% детей с РАС. Среди причин: высокая стоимость занятий (требуется



The Center provides remedial classes (neuropsychological correction, speech therapy, ABA therapy) for children and adolescents with developmental disorders, including autism spectrum disorders (ASD) and learning difficulties. The purpose of the classes is to help the students acquire vital life skills, adapt to society, and overcome learning difficulties.

### PROBLEM ADDRESSED

About one in 44 children at the age of eight are diagnosed with autism spectrum disorders, boys being affected on average 4 times more frequently than girls. These statistics are supported by data from the U.S. Centers for Disease Control and Prevention. According to the Russian Ministry of Health, the occurrence of autism spectrum disorders (ASD) in Russia mirrors global rates, affecting roughly 1% of the child population. This translates to an estimated 300,000 or more ASD cases diagnosed in Russia, based on the country's 30 million children.

Applied Behavior Analysis (ABA) therapy is the only scientifically proven method for working with children diagnosed with ASD. Unfortunately, less than 5% of children with ASD have access to this



около 2-5 лет регулярных занятий), недостаточная осведомленность среди родителей и специалистов, слабая вовлеченность государства в помощь семьям с детьми с РАС.

Центр нейрокоррекции детей и подростков — первый и самый крупный центр в Подольске, направленный на коррекцию детей с нарушениями и особенностями в развитии. В центре проводятся занятия с разными детьми — как с обычными нормотипичными школьниками, у которых есть отставания по отдельным школьным предметам, так и с детьми с задержками психоречевого развития, с детьми с гиперактивностью и дефицитом внимания. Большая часть детей, с которыми занимаются в центре, — это дети с РАС.

Цель работы центра — не только адаптировать детей с нарушениями в развитии к жизни в социуме, но и изменить отношение профессионального сообщества к возможностям таких детей.

### ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ

Работа центра ведется по трем основным направлениям: АВА-терапия, нейропсихологическая коррекция и логопедия. На первичной диагностике специалисты определяют уровень развития ребенка, его сильные и слабые стороны, принимают решение о видах занятий, которые необходимы ребенку.

АВА-терапия включает:

- обучение коммуникации (зрительный контакт, указательный жест, отклик на имя, просьбы, диалоговая речь);
- обучение социально-приемлемому поведению в общественных местах;
- коррекцию нежелательного поведения во всех его видах, включая агрессию, крики, битье головой, кусание и другое;
- обучение пониманию намерений другого человека, сарказма, шуток;
- приучение ребенка к горшку или к унитазу, а также обучение другим бытовым навыкам и самообслуживанию;
- коррекцию непослушания, отказа от занятий;
- расширение пищевого рациона ребенка;
- обучение эффективной коммуникации со сверстниками — общению, совместным играм.

«Занятия у нас в основном индивидуальные, и программа пишется под каждого конкретного ребенка в зависимости от тех проблем, с которыми он приходит. На первом месте чаще всего — проблемы сотрудничества, поведенческие проблемы. Дети с аутизмом часто отказываются от занятий со специалистами, могут кричать, щипаться, иногда даже бьются головой о стены. И мы учим их сотрудничать с нами, добиваясь этого через их мотивацию, то есть интересы самого ребенка, учим выполнять предложенные задания и, конечно же, корректируем нежелательное поведение», — рассказывает руководитель Центра нейрокоррекции детей и подростков Анна Никитина.

По ее словам, также часто встречаются проблемы, связанные с речью. «У многих детей речь отсутствует, и мы работаем над тем, чтобы ребенок начал говорить. Причем даже если ребенок пока

тreatment. Several factors contribute to this situation, including the high cost of the therapy, which typically requires 2 to 5 years of regular sessions. Additionally, there is a lack of awareness among both parents and professionals, as well as a noticeable absence of government involvement in supporting families with children on the spectrum.

The Center for Neuropsychological Correction of Children and Adolescents is a pioneering institution located in Podolsk, and it stands as the largest of its kind in the city. The Center is dedicated to providing support and interventions for children with developmental disorders and unique developmental needs. Their services extend to a diverse range of children, from neurotypical students experiencing academic difficulties to those with speech and psychological developmental delays, as well as those affected by ADHD. Notably, the majority of the Center's customers are children with ASD.

The Center's goal is not just to help children with developmental disabilities to adapt to living in the society; it also strives to foster inclusivity and understanding, changing the attitude of the professional community to these children and their abilities.

### METHODS USED TO ADDRESS THE PROBLEM

The Center operates in three key directions: ABA therapy, neuropsychological correction and speech therapy. During the initial diagnostic phase, specialists assess the child's developmental level, strengths and weaknesses, and subsequently determine the specific types of sessions required for the child's benefit.

ABA therapy encompasses various aspects, including:

- communication enhancement (focusing on eye contact, pointing gestures, name responsiveness, requests, and dialogic speech);
- teaching socially acceptable behaviors in the public setting;
- addressing and correcting all manifestations of unwanted behaviors, such as aggression, screaming, headbanging, biting, and more;
- fostering an understanding of other people's intentions, sarcasm, and humor;
- facilitating potty training and the acquisition of other domestic skills and self-care routines
- addressing disobedience and resistance to learning;
- broadening the child's dietary preferences;
- cultivating effective peer communication and interaction, encouraging socialization and collaborative play.

“Our sessions are primarily one-on-one, following custom programs crafted for each child based on their unique challenges. Most commonly, we address cooperation and behavioral issues. Children with autism tend to resist specialist sessions, often resorting to screaming outbursts, pinching themselves and the others, and, at times, even banging their heads against the walls. Our approach focuses on motivating them to cooperate through their intrinsic interests, teaching them

еще не говорит, он может с помощью жестов, мимики сообщить о том, что он хочет. Это норма. А у детей с аутизмом с коммуникацией большие сложности, поэтому мы учим их смотреть в глаза с целью общения, использовать указательный жест в качестве просьбы, кивать головой и так далее», — поясняет Анна Никитина.

Занятия в центре также посещают дети, у которых высокофункциональный аутизм. То есть это дети, которые могут учиться в обычных школах, у них высокий интеллект и развитые речевые навыки, но есть сложности во взаимодействии с другими людьми — например, они не понимают шутки и сарказм и принимают сказанное за чистую монету.

В Центре нейрокоррекции детей и подростков занятия проходят по 1,5 часа от 3 до 6 дней в неделю. Кроме того, кураторы обучают родителей работе с ребенком дома. Структура занятий для каждого ребенка строго индивидуальна, но есть 2 обязательных принципа, присущих всем:

- 1) На каждом занятии специалист работает по индивидуальным протоколам, которые были составлены куратором на основании целей АВА-программы. Каждый протокол представляет собой подробную инструкцию по обучению ребенка определенному навыку и включает в себя: цель занятия, критерий достижения цели, описание шагов.
- 2) Занятия должны быть интересны ребенку, поэтому часто они проходят в игровой форме. И чем младше ребенок, тем с большей вероятностью занятие будет состоять из множества мотивационных заданий и игр.

Во время каждого занятия специалист ведет записи в чек-листе. Куратор ребенка регулярно просматривает эти записи и на их основании меняет/дополняет индивидуальную АВА-программу. Раз в 3 месяца куратор составляет для родителей письменный отчет, в котором описаны цели и результаты работы за предыдущий период, а также ставит новые цели на следующие 3 месяца.

Занятия также включают работу с родителями. Куратор каждые две недели по e-mail или лично дает родителям подробный план работы на 7-10 дней. Родители в свою очередь в установленные сроки высылают куратору материалы по работе дома — видеозаписи, записи о количестве и качестве реакций. Куратор проверяет присланные материалы и в течение 3-5 дней дает родителям обратную связь. Помимо этого, родители присутствуют на занятиях своего ребенка и имеют возможность видеть, как с ним работает специалист.

## ДОСТИЖЕНИЯ И НАГРАДЫ

Победа в конкурсе социальных проектов «Социальный предприниматель-2019» Фонда «Наше будущее».

Участник и призер программы «Начни иначе» для социальных проектов в сфере инклюзии от Росбанка и Impact Hub Moscow в 2022 г.

## ПРИВЛЕЧЁННЫЕ ЗА 2022 ГОД РЕСУРСЫ

Прибыль от оказанных услуг (около 33 млн рублей).

to complete assigned tasks, and, of course, correcting undesirable behaviors,” says Anna Nikitina, Head of the Center for Neuropsychological Correction of Children and Adolescents.

Nikitina also notes that speech-related challenges are frequent. “Many children are non-verbal, and our focus is to help them start speaking. Even if a child cannot speak, they can effectively convey their needs through gestures and facial expressions, which is entirely normal. Children with autism, however, often grapple with communication difficulties, so we work on fostering eye contact as a means of communication, employing pointing gestures to express requests, and encouraging head nodding, among other techniques,” she adds.

The Center welcomes children with high-functioning autism as well — those who can thrive in conventional schools, boasting high intelligence and well-developed speech abilities. Nevertheless, these children may face challenges in interpersonal interactions, such as difficulties understanding humor, sarcasm, instead interpreting statements literally.

Sessions at the Center for Neuropsychological Correction of Children and Adolescents are typically conducted from 3 to 6 days a week, with an average duration of 1.5 hours per session. Additionally, mentors provide guidance to parents on working with their children at home. While the structure of each session is meticulously tailored to suit the unique needs of every child, there are two universal principles that apply to every single case:

- 1) In every session, specialists follow personalized protocols meticulously crafted by supervisors, rooted in the goals of the ABA program. Each protocol provides a comprehensive roadmap for teaching a specific skill, encompassing the objective of the lesson, criteria for success, and step-by-step instructions.
- 2) Sessions are designed to captivate the child's interest, often adopting a playful format. For younger children, these sessions typically feature a multitude of motivational tasks and games to engage and motivate the child effectively.

During each session, our specialist meticulously keeps records against a checklist. Each child has a dedicated curator, who monitors the records regularly and uses them as the foundation for adjusting and enhancing the personalized ABA program. Every three months, the curator compiles a comprehensive written report for the parents, detailing the milestones achieved during the period and formulating new goals for the next three months.

Our sessions also encompass active parental involvement. Every two weeks, the curator provides parents with a detailed work plan for the next 7-10 days via email or in-person consultations. In response, parents are expected to submit video recordings and notes documenting their at-home efforts and describing the quantity and quality of the child's reactions. The curator reviews the submissions and returns with constructive feedback within 3-5 days. Additionally, parents are encouraged to attend their child's sessions, which grant them invaluable insight into the specialist's interactions and methods.

Сфера Scope	Помощь детям с РАС Helping children with ASD
Регионы присутствия Regions of Presence	Московская область (Подольск) Podolsk, Moscow Region
Год основания Year Established	2014
Основатель Founder	Никитина Анна Викторовна Anna Viktorovna Nikitina
Организационно-правовая форма Legal Form	Индивидуальный предприниматель Individual entrepreneur
Целевая аудитория Target Audience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дети с нарушениями в развитии (в основном с РАС) и их семьи;</li> <li>• педагоги, работающие с такими детьми.</li> <li>• children with developmental disabilities (mainly ASD) and their families;</li> <li>• educators working with these children.</li> </ul>
Оборот Target Audience	33 млн рублей 33 million rubles
Требуемые инвестиции Investment Required	Открытие нового филиала требует 2 млн. руб. Opening the new branch requires 2 million rubles.
Адрес Address	Филиал 1: МО, г. о. Подольск, ул. Профсоюзная, д. 4 Филиал 2: МО, г. о. Подольск, ул. Юбилейная, 7А Branch 1: 4 Profsoyuznaya St., Podolsk, Moscow Region Branch 2: 7A Yubileynaya St., Podolsk, Moscow Region
Контакты Contacts	+7 (926) 575-97-40, e-mail: annanik0808@gmail.com https://t.me/cndip2014, https://vk.com/cndip

### ЧТО СДЕЛАНО ЗА ПРОШЛЫЙ ГОД

- Оцифровали работу администраторов, выявили ключевые показатели для оценки эффективности работы;
- Начали вести финансовую отчетность (развели финансовую отчетность по двум филиалам; стали вести учет доходов и расходов и т. д.);
- Внедрили CRM-систему на ключевые процессы (начали в 2022 г., закончили в 2023 г.);
- Заключили партнерство с вузом, открыли онлайн-кафедру на базе Института организационной и клинической психологии г. Москвы;
- Начали разработку клиентского сервиса. Внедрили регулярные опросы и интервью с родителями и специалистами на всех уровнях оказания услуги. Назначили отдельного специалиста для обработки данных и разработки решений по вскрывшимся проблемам. Ежемесячными опросами родителей занимается «Заботливый бот» на базе мессенджера Telegram.

### ПРЯМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2022 ГОД

Проведены коррекционные занятия для 615 детей (в т. ч. с РАС).  
329 оказанных разовых услуг (консультаций, диагностик).  
20+ обучающих лекций для родителей, педагогов и других специалистов.  
Более 30 специалистов работают с детьми в центре.

### ACCOMPLISHMENTS AND AWARDS

Victory in the Social Entrepreneur-2019 competition of social projects run by the Our Future Foundation.  
Participant and award winner of the "Start Differently" inclusivity-related social projects program operated by Rosbank and Impact Hub Moscow in 2022.

### FUNDS RAISED IN 2022

Profit from services provided (approximately RUB 33 million).

### WHAT WAS DONE LAST YEAR

- Completed digitization of administrative processes, identifying key performance indicators to assess the performance;
- Established financial accounting procedures (separate financial statements for the two branches; started income and expense tracking, etc.);
- Successfully implemented a CRM system covering all critical processes (project initiated in 2022 and completed in 2023);
- Established a strategic partnership with a university, with an online department opened at the Institute of Organizational and Clinical Psychology in Moscow;
- Started development of a customer service framework. As part of this process, introduced regular



### СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ, ДОСТИГНУТЫЕ ЗА 2022 ГОД

В центре есть данные об эффективности работы по каждому ребенку. Из самых ярких эффектов — вызвали речь у неговорящих детей, у очень многих скорректировали поведение, научили есть разную еду, пользоваться туалетом. Некоторые дети смогли пойти в детский садик, в школу.

«Например, в своей практике я очень хорошо запомнила историю мальчика, который мог попросить всего три предмета. Буквально через два месяца занятий количество просьб у этого мальчика перевалило за 300. Это очень быстрый результат, но у этого ребенка изначально был неплохой базовый уровень — он понимал обращенную речь, у него не было нежелательного поведения. Другой мальчик пришел к нам в три года. Он бился головой о стену, не смотрел в глаза, не обращал внимания на людей, а просто бегал по кабинету, у него был стимминг (*повторение одних и тех же движений, звуков, действий — прим. ред.*). Сейчас этот мальчик ходит в общеобразовательную школу, учится с обычными детьми в обычном классе. У него остались некоторые особенности поведения, но он общается с другими ребятами и тянет школьную программу. Конечно, не все дети с аутизмом достигают таких результатов. С этим мальчиком проводилась многолетняя работа, он занимался



surveys and interviews with parents and professionals at all levels of service delivery. Appointed a dedicated specialist to process data and offer solutions to emerging challenges. Monthly parental surveys are now facilitated by our “Caring Bot” on the Telegram messaging platform.

### DIRECT RESULTS FOR 2022

Corrective sessions held for 615 children, including those with ASD.

329 one-off services provided (consultations and diagnostic sessions).

20+ educational lectures organized for parents, educators, and other professionals.

A dedicated team of more than 30 specialists working with children at the Center.

### SOCIAL EFFECTS ACHIEVED IN 2022

The Center collects comprehensive performance records for each child. These showcase some remarkable outcomes, including enabling speech development in non-verbal boys and girls, behavior correction in many children, diversifying their dietary preferences, and facilitating potty training. Some children have successfully transitioned to kindergarten and regular schools.

“I remember the case from my practice, where a boy could only request three items. After just two months of sessions, his request count had surpassed 300. It is an exceptional outcome, but this child had a reasonably solid baseline understanding of speech, and he exhibited no undesirable behaviors. Another boy arrived at our Center at the age of three. He kept banging his head against the wall, avoided eye contact, disregarded people, kept darting around the room, and exhibited stimming behaviors (*repetitive movements, sounds, actions — ed. note*). Today, this boy goes to a public school, studying with regular children in a regular class. While he still retains some behavioral idiosyncrasies, he actively engages with other kids and keeps up with the school curriculum. Keep in mind, though, that not all children with autism achieve such remarkable results. In this particular boy's case, it took several years of hard work. He spent four years at our Center, attending all kinds of sessions, including ABA therapy, neuropsychological correction, and speech therapy. Ultimately, it was the tremendous commitment and effort invested by the



в центре 4 года, посещал занятия и АВА-терапии, и нейрокоррекции, и логопедии. Большую роль в достижении результата сыграли его родители и бабушка, которые действительно очень-очень много с ним работали», — рассказывает Анна Никитина.

### МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Прибыль от оказанных услуг для физлиц (проданных абонементов и разовых консультаций) и для юрлиц (лекции и практикумы для вуза).

### МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ

В центре измеряют количество проданных абонементов, проведенных дополнительных занятий и консультаций, проведенных лекций и семинаров, участников просветительских мероприятий.

Обязательный элемент АВА-терапии — это записи, графики, точная фиксация целей и результатов. Поэтому в центре ведут ежемесячные и ежеквартальные отчеты. «Например, приходит ребенок к нам первый раз. Мы проводим тестирование, обсуждаем с родителями, какие навыки у него есть, каких нет и над чем мы будем работать. Бывает, что тестирование занимает три занятия, бывает, что целый месяц. То есть мы тестируем ребенка и параллельно ведем с ним работу. Пишется программа, ставятся цели, определяется период, за который эти цели должны быть достигнуты. Раз в три месяца отчет смотрят родители вместе со специалистом и принимают решения о дальнейших действиях, как мы дальше будем двигаться, исходя из того, чего мы достигли», — поясняет Анна Никитина.

Например, у детей с аутизмом просьбы — это самый слабый навык. Специалисты центра обязательно измеряют, сколько просьб сейчас и сколько через три месяца работы, после чего ставят новые цели. Если у ребенка нет указательного жеста, то ставят цель, что через месяц он будет что-то просить с помощью указательного жеста (показывать пальчиком), к примеру, не менее 20 раз в день.

В организации разработана теория изменений. Цель работы центра — изменить жизнь 5000+ человек за 5 лет за счет повышения доступности реабилитации детей с РАС. Для этого необходимо открыть еще 3 центра в следующие 5 лет. Это позволит:

- снизить стоимость занятий на 30%, сделав их более доступными;
- одновременно оказывать помощь 500+ детям;
- проводить больше бесплатных лекций и мастер-классов для родителей, педагогов и врачей.

Благодаря этому качественно изменится жизнь более 5000 человек (детей с РАС и их семей), более 2000 детей останутся в садах и школах (как результат терапии и роста общей осведомленности), уменьшится количество детей, вынужденных подвергаться инвазивному вмешательству из-за недостаточных знаний специалистов из смежных областей.

boy's parents and his grandmother that played pivotal role in his progress," Anna Nikitina recounts.

### FINANCIAL SUSTAINABILITY MODEL

Profit from services provided to individuals (sales of subscriptions and one-off consultations) and legal entities (lectures and workshops for the university).

### IMPACT ASSESSMENT METHODS

The Center systematically tracks key performance indicators, including the number of subscriptions sold, additional sessions and consultations provided, lectures and seminars held, and participation in outreach events.

Keeping records, charts, precisely recording goals and outcomes is a crucial aspect of ABA therapy. This is why the Center generates monthly and quarterly reports to monitor progress. "Let's say a child comes to us for the first time. The first thing we do is we conduct the testing. We talk to the parents, to discover which skills the child has and which ones are missing, what we should be working on. Sometimes the testing process takes three sessions, and in some cases it may span an entire month. During this time, we run tests and we work with the child. We create an individualized program, establish goals, and set the timeline for achieving these goals. The parents review the progress report with a specialist every three months, and together they make informed decisions about the way forward based on the progress achieved so far," Anna Nikitina explains.

For children with autism, making requests can be a challenging skill. The Center's specialists make sure they measure the number of requests made before therapy and compare it to the number after three months of intervention. Then they set new goals based on the progress. If the child lacks the ability to make pointing gestures, one of the objectives could be for the child to use pointing gestures (pointing with a finger) to make requests at least 20 times a day after one month.

The organization has devised a Theory of Change. The Center's overarching goal is to transform the lives of over 5,000 individuals within a 5-year timeframe by enhancing the accessibility of rehabilitation services for children with ASD. This strategic goal requires establishing three additional centers over the next five years. The expansion is expected to yield several significant outcomes:

- a 30% reduction in the cost of sessions, making them more affordable
- the ability to provide assistance to over 500 children concurrently
- more free lectures and workshops for parents, educators, and healthcare professionals.

Ultimately, these initiatives are projected to bring forth a qualitative improvement in the lives of more than 5,000 people, including children with ASD and their families. More than 2,000 children are expected to continue their education in kindergartens and schools as a result of successful therapy and increased overall awareness. Consequently, there should be a reduction in the number of children who require invasive interventions due to the limited knowledge of specialists in related fields.



Согласно ФЗ от 29.12.2010 № 436-ФЗ  
относится к категории информационной продукции  
для детей, достигших возраста 12 лет.

Журнал посвящен вопросам создания позитивных общественных изменений посредством импакт-инвестиций, социального предпринимательства, а также методологии и инструментов оценки социально-экономического воздействия социальных проектов и программ.

#### РЕДАКЦИОННЫЙ КОМИТЕТ

Главный редактор: *Гладких Наталья Юрьевна, к. психол. н., директор Института передовых исследований человека и общества, ведущий эксперт Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ*  
Ведущий редактор: *Вайнер Владимир Леонидович, директор «Фабрики позитивных изменений», заведующий центром инновационных экосистем в социальной сфере Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ*

Веб-сайт «Фабрики позитивных изменений»:  
<https://positive-changes.ru/>

Веб-сайт журнала «Позитивные изменения»:  
<http://impactjournal.ru/>

По вопросам подписки, распространения журнала  
и сотрудничества:  
[editor@impactjournal.ru](mailto:editor@impactjournal.ru)

Дизайн, производство: [WOWHOUSE.ru](http://WOWHOUSE.ru)

Иллюстрации: Кирилл Панченко

Редактор: Юлия Вяткина

Юрист: Ирина Майсурадзе

Корректура и перевод: ООО «Бюро переводов «Лондон-Москва»

Учредитель, издатель:

ООО «Фабрика позитивных изменений»

Выпускается с декабря 2021 года



**фабрика  
позитивных  
изменений**

The Journal focuses on creating positive social changes through impact investments, social entrepreneurship, and methods and tools for assessment of social and economic impact of community-focused projects and programs.

#### EDITORIAL COMMITTEE

Editor-in-Chief: *Natalia Yurievna Gladkikh, PhD in Psychology, Director of the Institute for Advanced Study of Human and Society, Leading Expert at the HSE Institute for Social and Economic Design*

Senior Editor: *Vladimir Leonidovich Vainer, Director of Positive Changes Factory, Head of the Centre for Social Innovation Ecosystems at the HSE Institute for Social and Economic Design*

Web-site Positive Changes Factory LLC:  
<https://positive-changes.ru/>

Web-site Positive Changes Journal:  
<http://impactjournal.ru/>

For subscription, Journal distribution and cooperation:  
[editor@impactjournal.ru](mailto:editor@impactjournal.ru)

Design: [WOWHOUSE.ru](http://WOWHOUSE.ru)

Illustrations: Kirill Panchenko

Editor: Yulia Vyatkina

Lawyer: Irina Maysuradze

Translated and proofread by

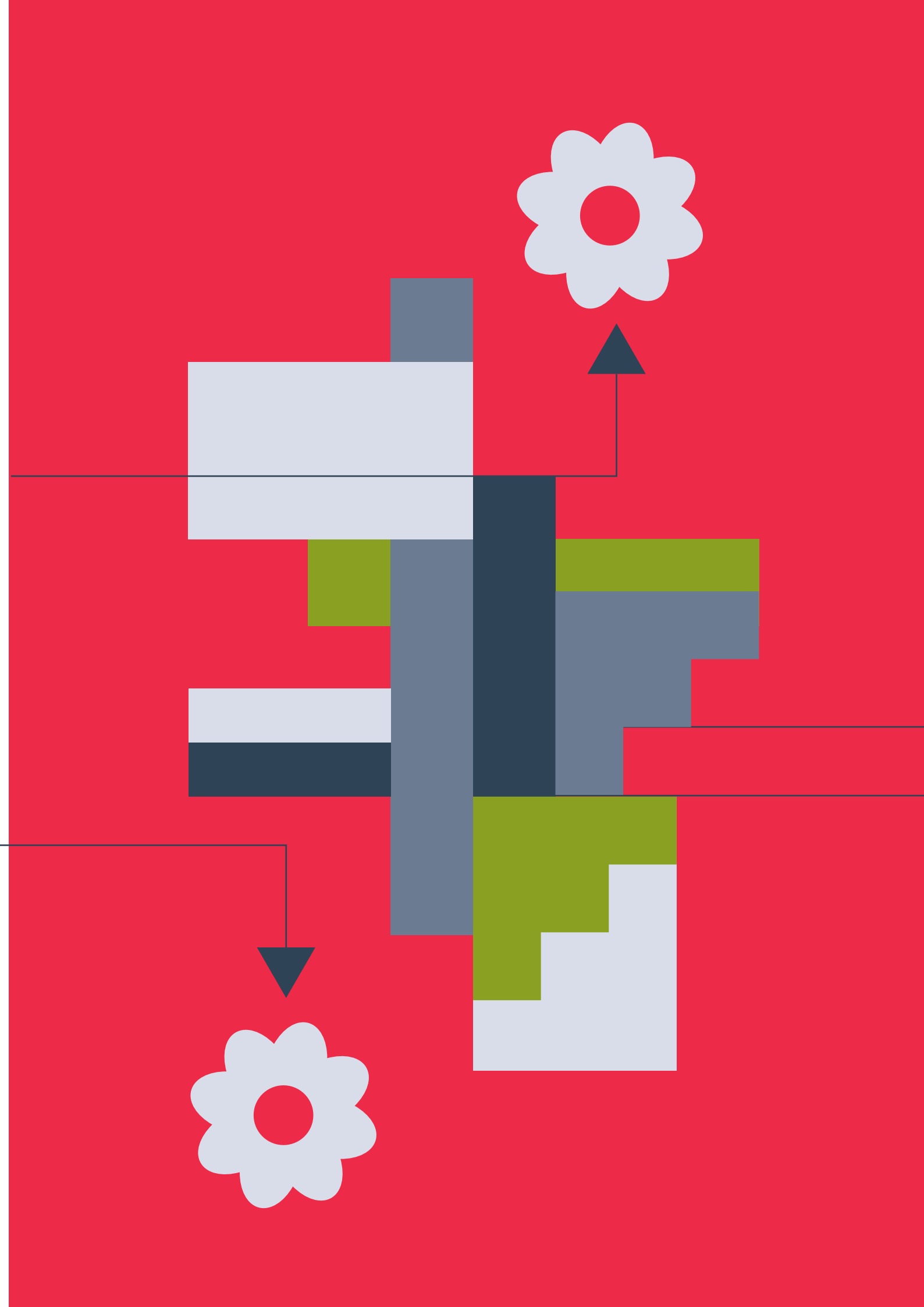
London-Moscow Translations Ltd.

Founder:

Positive Changes Factory LLC

Published since December 2021

ПОЗИТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ/POSITIVE CHANGES. Научно-популярный журнал Том 3 № 3.  
Подписано в печать 27.09.2023. Выход в свет 15.10.2023. Тираж 1500 экз. Цена  
свободная. Адрес редакции, издателя: 129110, г. Москва, Олимпийский проспект,  
дом 16, строение 5, этаж 2, помещение I, комната 25. Адрес типографии:  
127273, г. Москва, Сигнальный проезд, дом 19, строение 1. Зарегистрирован в  
Роскомнадзоре 26.04.2022, регистрационный номер ПИ № ФС77-83152





# ПОЗИТИВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ positive changes

Журнал посвящен вопросам создания позитивных общественных изменений посредством импакт-инвестиций, социального предпринимательства, а также методологии и инструментов оценки социально-экономического воздействия социальных проектов и программ.

The Journal focuses on creating positive social changes through impact investments, social entrepreneurship, and methods and tools for assessment of social and economic impact of community-focused projects and programs.



Издатель:  
ООО «Фабрика позитивных изменений»