

Социальная миссия университета. Ценностные основания управления человеческим капиталом

О. В. Петрова¹, А. П. Метелев², М. А. Боровская³, А. А. Азаров⁴

¹ Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

² Комитет Государственной Думы по молодежной политике

³ Южный федеральный университет

⁴ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

АННОТАЦИЯ В условиях глобальной конкуренции цивилизационных проектов человеческий капитал становится важной составляющей национальной безопасности. Российские университеты сталкиваются с двойным вызовом: им необходимо обеспечивать конкурентоспособность выпускников и одновременно формировать у них ценностные ориентиры, позволяющие добровольно связывать профессиональную судьбу со своей страной. Существующие модели третьей миссии¹ не решают задачи аксиологического суверенитета, формируя либо ценностно-нейтрального, либо социально активного, но не имеющего устойчивой ценностной идентичности специалиста. Цель статьи – раскрыть научные основы интегративной модели социальной миссии университета, объединяющей образовательную, научную, предпринимательскую и ценностно-воспитательную функции в систему, нацеленную на повышение качества человеческого капитала и развитие территории. Исследование опирается на теоретический анализ научной литературы, контент-анализ практик реализации третьей миссии в российских университетах, а также на сравнение трех подходов к пониманию миссии университета: предпринимательского, традиционного социального и в рамках предлагаемой интегративной модели социальной миссии. В статье рассматривается интегративная модель университета как ценностно формирующей среды, в которой компоненты не противопоставляются, а усиливают друг друга. Концептуально разделены содержание социальной миссии как системы ценностно ориентированных идей и модель ее реализации как совокупности конкретных направлений деятельности. Социальная миссия трактуется как механизм объединения университетских функций с потребностями общества, реализуемый через среду образования, бизнеса, социальных связей и институтов. Эффективность социальной миссии университета должна определяться сформированностью ценностных ориентиров выпускников, снижением их миграционной готовности и измеримым вкладом вуза в социальное, экономическое и технологическое развитие региона. Предложенная авторами статьи модель – один из возможных шагов в направлении антропологической переориентации образования от человека экономического к человеку ценностному.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА социальная миссия университета, третья миссия, человеческий капитал, ценностное воспитание, обучение служением, образовательная политика, аксиологический суверенитет

ССЫЛКА ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ Петрова, О. В., Метелев, А. П., Боровская, М. А., & Азаров, А. А. (2026). Социальная миссия университета. Ценностные основания управления человеческим капиталом. *Образовательная политика*, 26(3), 78–96.



© Петрова О. В., Метелев А. П., Боровская М. А., Азаров А. А., 2026

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under a Creative Commons Attribution 4.0 License.

Поступила: 10.09.2026

Принята: 20.09.2026

Дата публикации: 06.10.2026

¹ Термин, обозначающий вклад университетов в развитие общества. Первой и второй миссией университетов называют образование и науку.

Ольга Викторовна ПЕТРОВА

Заместитель министра, Министерство науки и высшего образования Российской Федерации (125993, РФ, Москва, ул. Тверская, 11),
e-mail: pr.pov@minobrnauki.gov.ru

Артем Павлович МЕТЕЛЕВ

Председатель, Комитет Государственной Думы по молодежной политике; руководитель, экосистема Добро.рф (125009, РФ, Москва, Георгиевский пер., 2),
e-mail: metelev@dobro.ru

Марина Александровна БОРОВСКАЯ

Президент, Южный федеральный университет (344006, РФ, Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 105/42), e-mail: bma@sfedu.ru

Артур Александрович АЗАРОВ

Проректор по науке, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, РФ, Москва, пр. Вернадского, 1/82), e-mail: azarov-aa@ranepa.ru

Введение

Как отмечают исследователи, «главными продуктами новой исторической фазы развития цивилизации выступают информация и знания» (Гребенникова & Пархоменко, 2013), а университеты становятся ключевыми акторами производства этих знаний. Однако глобализация сопряжена с рисками: формируется запрос на унификацию человеческого капитала в соответствии со стандартами глобального рынка, что создает угрозу размывания национальной идентичности. В таких условиях российские университеты сталкиваются с двойным вызовом: с одной стороны, они должны обеспечивать конкурентоспособность выпускников на мировом уровне, а с другой — формировать у них ценностные ориентиры, позволяющие им добровольно связывать профессиональную судьбу с родной страной. Как подчеркивает В. В. Лизунов (2021), «миссия современных университетов усложняется: необходимо соответствовать глобальным тенденциям и в то же время воспроизводить национальные основы общества».

Цифровая трансформация, ускоряющая глобализационные процессы, также порождает новые социальные риски. Е. В. Воеводина (2022) обращает внимание на то, что «риски

новой социальной реальности, сопряженные с информатизацией и диджитализацией», требуют особого внимания к социально уязвимым слоям населения, которые могут оказаться исключенными из цифрового общества. В этом контексте университеты призваны выступать «проводниками цифровых трансформаций», способствуя инклюзии групп риска. При этом «университеты все еще находятся в рамках национальных государств, поэтому они зависят от культурных, исторических, политических и географических факторов» (Полежаева, 2024), что заставляет их действовать в рамках межрегионального и международного сотрудничества, сохраняя при этом национальную идентичность.

Доминирующая сегодня модель третьей миссии, ориентированной на предпринимательство, трансфер технологий и глобальные рейтинги, по сути, формирует ценностно нейтрального кочевника мирового рынка. У российских университетов до сих пор нет единого понимания целей и задач третьей миссии: большинство сотрудников и студентов видят в ней исключительно социальную (некоммерческую) функцию, в то время как коммерческая составляющая, преобладающая в зарубежных вузах, практически не артикулируется (Дремова & Щеглова, 2022). В экономике знаний университеты стали «неотъемлемой частью цепи от фундаментальной науки до развития территорий, а эпоха башен из слоновой кости уступила место предпринимательским университетам, открытым к сотрудничеству» (Пельтихина & Сиденко, 2023). Однако попытка быть всем для всех без четких приоритетов ведет к размыванию идентичности и снижению эффективности. Но и социальная модель, при всей ее значимости, не решает задачи аксиологического суверенитета: она больше ориентирована на помощь и инклюзию, а не на формирование устойчивой ценностной идентичности, предполагающей осознанное служение. Как следствие, даже успешно подготовленные специалисты оказываются уязвимыми для внешних ценностных влияний. Научные руководители констатируют, что «аспирантов много, но после защиты они уезжают в Корею, Гонконг,

Голландию, Англию, Сингапур, Канаду, США», а те из них, кто остался, нередко уходят в бизнес или администрацию, то есть имеет место «движение одностороннее» (Аблажей, 2019). Каждая модель решает определенные задачи, не предлагая системного подхода к формированию ценностного компонента человеческого капитала. Более того, искусственное противопоставление моделей препятствует выработке целостной стратегии. В связи с этим возникает необходимость в построении интегративной модели третьей миссии, объединяющей образовательную, научную, предпринимательскую, социальную и воспитательную функции университета в систему, нацеленную на повышение качества человеческого капитала и развитие территории. Таким образом, актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления третьей миссии университета как инструмента ценностного воспитания, который укоренен в культурно-историческом контексте территории и направлен на воспроизводство человеческого капитала для устойчивого развития региона и страны.

Традиционно интерпретация третьей миссии восходит к западной модели «предпринимательского университета» и фокусируется на коммерциализации научных разработок, трансфере технологий и патентовании результатов интеллектуальной деятельности (Кудряшова & Сорокин, 2019). Как показывает анализ практик отечественных вузов, в России эта модель не только не получила широкого распространения (коммерческая составляющая была отмечена лишь единичными респондентами), но и в принципе не решает задачи формирования у выпускников ценностной привязанности к стране (Дремова и Щеглова, 2022). Сама логика «академического капитализма», когда знание превращается в товар, а исследователь — в предпринимателя, создает установку на максимизацию личной выгоды. Это стимулирует миграцию специалистов туда, где рыночная цена интеллектуального труда выше. Парадокс заключается в том, что сугубо социальная модель третьей миссии, доминирующая в российских вузах, также не решает эту проблему. Она остается

в логике «добрых дел», фокусируясь на волонтерстве, помощи уязвимым группам и просветительских проектах, но не формируя системно ценностного ядра личности (Дремова и Щеглова, 2022). Исследователи констатируют, что «университеты остаются «закрытыми» для общества, традиционно концентрируясь на научной и образовательной деятельности», а реализация третьей миссии воспринимается как дополнительная нагрузка, а не как органичная часть воспитательного процесса (Клемешев и др., 2019). Таким образом, проблемная ситуация заключается в том, что в российских университетах недостаточно сформирована такая модель третьей миссии, которая была бы нацелена именно на аксиологическое воспитание, на формирование у человека внутренней, добровольной и осознанной потребности приносить пользу независимо от сиюминутной рыночной конъюнктуры.

Цель настоящей статьи — раскрыть научные основы интегративной модели социальной миссии университета, объединяющей образовательную, научную, ценностно-воспитательную и предпринимательскую функции в систему, нацеленную на рост возможностей для развития человеческого капитала и территории. В концептуальном плане необходимо различать содержание социальной миссии и модель ее реализации. Под социальной миссией университета понимается система ценностно ориентированных идей, определяющих его стратегическую роль как института, который объединяет образовательную, научную, предпринимательскую и воспитательную функции для формирования человеческого капитала нового качества. Модель реализации социальной миссии представляет собой совокупность направлений деятельности, обеспечивающих трансформацию этих идей в образовательную, научную, предпринимательскую и социальную практику. В отличие от традиционных подходов, которые сводят третью миссию либо к коммерциализации инноваций, либо к социальному волонтерству, предлагаемая концепция подразумевает, что аксиологический компонент должен быть включен в число

приоритетов университетской деятельности наравне с образовательным и научным направлениями (Кудряшова & Сорокин, 2020а). Это означает, что университет перестает быть исключительно «фабрикой компетенций», поставляющей на рынок труда квалифицированного, но ценностно нейтрального специалиста, и становится «фабрикой смыслов» — пространством, где профессиональное становление неразрывно связано с формированием мировоззренческих ориентиров, гражданской идентичности и готовности к служению (Цхадая и др., 2019).

В рамках данной концепции человеческий капитал получает

ценностное измерение: он рассматривается не просто как совокупность знаний, навыков и компетенций, обеспечивающих экономическую отдачу, а как личностный ресурс, обладающий устойчивой аксиологической структурой, что превращает его сохранение и приумножение в фактор национального суверенитета (Кудряшова & Сорокин, 2020).

Таким образом, в исследовании ставится задача не просто описать существующие практики третьей миссии, но и предложить концептуальную модель, в которой ценностное воспитание становится системообразующим элементом университетской деятельности — в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»².

Авторы статьи придерживаются мнения, что университет способен формировать человеческий капитал с заданными

ценностными характеристиками, если его социальная миссия реализуется на основе трех взаимосвязанных компонентов:

1. Вузовская образовательная среда: в ее условиях организуется единство образовательного процесса и научно-исследовательской работы, когда профессиональная подготовка интегрируется с решением реальных социальных и производственных проблем, а ценности формируются через проживание опыта помощи другим в учебном процессе и научно-исследовательской деятельности (Полякова, 2026; Мальковец, 2022).

2. Бизнес-среда университета: труд и предпринимательство переосмысляются как форма самореализации студентов и преподавателей на благо вуза, науки, культуры, региона, общества и государства (Кудряшова и др., 2020; Безуевская, 2019).

3. Среда социальных связей (на уровне самого вуза, его территории, региона, страны и на международном

уровне): вуз становится пространством формирования устойчивых социальных связей, межпоколенческого взаимодействия и нравственного взросления (Шмелева & Кисляков, 2021; Клемешев и др., 2019). Интеграция этих трех компонентов в единую систему третьей миссии позволяет, согласно выдвинутой гипотезе, преодолеть ценностную нейтральность традиционных моделей и обеспечить формирование человеческого капитала, обладающего устойчивой аксиологической структурой и внутренней мотивацией к служению (Цхадая и др., 2019; Кудряшова & Сорокин, 2020а). При этом важно говорить не только о накоплении человеческого капитала, но и о его качестве: о профессиональных и исследовательских компетенциях, социальной ответственности,

ДОМИНИРУЮЩАЯ СЕГОДНЯ МОДЕЛЬ ТРЕТЬЕЙ МИССИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГИЙ И ГЛОБАЛЬНЫЕ РЕЙТИНГИ, ПО СУТИ, ФОРМИРУЕТ ЦЕННОСТНО НЕЙТРАЛЬНОГО КОЧЕВНИКА МИРОВОГО РЫНКА

2 Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502>

способности к кооперации, инициативности и готовности применять знания в интересах общества и территории.

Теоретические и методологические основы исследования

В рамках настоящего исследования предлагается различать два типа человеческого капитала (ЧК), исходя из их ценностных основ и ориентации на пространственную мобильность. Первый тип – ЧК-транзитный – формируется под влиянием глобального рынка труда, где человек рассматривается как «капитал», инвестиции в который должны приносить максимальную отдачу. Носители такого капитала ориентированы на карьерную и географическую мобильность, готовы к смене работы и страны проживания при наличии перспективы более выгодных материальных условий. В этой модели традиционное определение человеческого капитала через образование, здоровье, знания, культуру и искусство (Кудряшова & Сорокин, 2020а) сужается до инструментальных параметров. Второй тип – ЧК-резидентный – формируется в процессе воспитательной и образовательной деятельности университета, опирающейся на систему национальных ценностей и культурных традиций. В этой модели образование включает не только приобретение профессиональных компетенций, но и передачу ценностных установок, формирующих крепкую связь выпускника с родиной. Носители такого капитала, как правило, планируют жить и работать в стране, где получили образование. Данный подход согласуется с гуманитарным аспектом третьей миссии университета, который определяется как «интеграция гуманитарных ценностей и социально ориентированных практик в деятельность университета, направленная на достижение общественного блага» (Мысина & Нехорошева, 2025). Различение этих двух типов позволяет поставить вопрос о том, какая модель третьей миссии способствует формированию какого типа человеческого капитала.

Существующие модели третьей миссии, включая глобальные рейтинги университетов (THE, QS) и концепцию «предпринимательского университета», либо игнорируют ценностный компонент образования, либо сводят его к второстепенным и трудноизмеримым показателям. Многие метрики измеряют не реальный вклад университета в формирование ценностных ориентиров студентов, а скорее его медийную активность и технологическую компетентность в продвижении собственного бренда. Более того, как показывают эмпирические исследования, в российской практике третья миссия зачастую оказывается оторванной от реальных потребностей регионов: 35% респондентов в ходе опросов назвали «недоучет региональной специфики» в качестве основного недостатка программ дополнительного образования вузов (Чернышева, 2026). Участники экспертно-профессиональных мероприятий, состоявшихся в 2026 году в рамках обсуждения концепции социальной миссии университетов в Приволжском и Южном федеральных округах, также отметили важность учета отраслевой и региональной специфики вузов, которые должны взаимодействовать с регионом в части формирования и сопровождения заказа не только на кадры или технологии, но и на качество человеческого потенциала.

Так, представители проректорского корпуса вузов Приволжского федерального округа предложили при разработке концепции и механизмов социальной миссии учесть вариативность методических инструментов в управлении социальной миссией университетов, которая должна пониматься шире контекста подготовки кадров для отрасли³. Участники конференции «Социальная миссия университетов: от концепции к модели развития»⁴ отметили важность подхода,

3 Минобрнауки России. (Май, 2026). *Состоялся окружной семинар-совещание проректоров по молодежной политике и воспитательной деятельности вузов ПФО.* <https://www.minobrnauki.gov.ru/press-center/news/molodezhnaya-politika/100533/>

4 Кубанский государственный медицинский университет Минздрава России. (Июль, 2026). *Социальная миссия университетов и воспитание молодежи.* <https://www.ksma.ru/news/socialnaya-missiya-universitetov-i-vospitanie-molodezhi/>

основанного на долгосрочных инвестиционных стратегиях университета на уровнях «человек», «организация», «регион» и «страна». Представители экспертно-профессионального сообщества вузов Приволжского федерального округа (ПФО), Южного федерального округа (ЮФО) и Северо-Кавказского федерального округа (СКФО) выразили единую позицию по вопросам управления социальной миссией университетов: ее важным элементом является работа с внешним контуром, определяемым непосредственно партнерским окружением, отраслевой принадлежностью (включая межвузовские программы и проекты внутри и на стыке отраслей) и социально-культурной средой региона в широком смысле.

В проработке внешнего контура управления социальной миссией важны вопросы взаимодействия университетов с бизнесом, социально ориентированными некоммерческими организациями и институтами развития. Особое внимание необходимо уделить потенциалу программ дополнительного образования и социальному заказу как средствам усиления деятельности, формирующей социальную миссию. Все это в совокупности свидетельствует о том, что даже социально ориентированные проекты, формально относящиеся к третьей миссии, не всегда учитывают конкретные социокультурные и экономические условия, в которых работает университет, и, следовательно, не могут эффективно транслировать и закреплять ценности, значимые для данного сообщества. Таким образом, ни рейтинговые показатели, ни существующие практики реализации третьей миссии не предоставляют инструменты для целенаправленного формирования ценностного измерения человеческого капитала.

Одним из наиболее перспективных педагогических инструментов реализации ценностного компонента третьей

миссии выступает подход «обучения служением», который в наиболее общем определении понимается как «совокупность специфических услуг, основанных на действиях и возможностях, служащих благу общества» (Кудряшова & Сорокин, 2019). На уровне педагогической практики это образовательный метод, органично интегрирующий профессиональную подготовку студентов с решением реальных социальных, производственных или муниципальных проблем. Важно, что «обучение служением» сопровождается структурированной рефлексией, помогающей

связать практический опыт с теоретическим знанием, и носит взаимовыгодный характер: студенты приобретают профессиональные навыки и развивают социальные компетенции, а сообщество получает пользу от их работы (Полякова, 2026). С точки

В РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТАХ НЕДОСТАТОЧНО СФОРМИРОВАНА ТАКАЯ МОДЕЛЬ ТРЕТЬЕЙ МИССИИ, КОТОРАЯ БЫЛА БЫ НАЦЕЛЕНА ИМЕННО НА АКСИОЛОГИЧЕСКОЕ ВОСПИТАНИЕ

зрения аксиологической педагогики, ценность данного подхода состоит в том, что патриотизм, коллективная ответственность и готовность к труду на общее благо формируются у студентов не через декларативные заявления или идеологические мероприятия, а через непосредственное участие в решении значимых для других людей задач. Таким образом, обучение служением выступает механизмом ценностного воспитания, при котором аксиологические установки становятся личностно пережитым опытом, а не транслируемой извне нормой. В контексте данной статьи целесообразно разграничить несколько близких, но не тождественных понятий. Волонтерство — это безвозмездная деятельность на благо общества, не всегда связанная с профессиональными компетенциями. Практическая подготовка — это часть образовательного процесса, направленная на освоение профессиональных навыков. «Обучение служением» — это образовательная технология,

интегрирующая профессиональное обучение с решением социальных задач. Наконец, профессиональное служение подразумевает, что знания, научная и предпринимательская деятельность человека направляются на решение общественно значимых задач. В этой логике и социальный проект, и инженерная разработка для оборонной промышленности, и исследование по проблемам импортозамещения являются формами профессионального служения.

Настоящая статья носит концептуально-аналитический характер и опирается на комплекс методов. Во-первых, был проведен теоретический анализ научной литературы по проблематике третьей миссии университета, включая отечественные и зарубежные подходы к определению ее сущности, структуры и функций. Во-вторых, был выполнен контент-анализ практик реализации третьей миссии в российских университетах на основе кейсов, представленных в рецензируемых научных публикациях и официальных отчетах вузов. В качестве методологического ориентира использован подход, примененный в исследовании Е. В. Воеводиной (2022), где анализ различных документов, включая сайты вузов и их нормативно-правовые акты, позволил выявить ключевые индикаторы реализации третьей миссии. В-третьих, осуществлен анализ существующих моделей третьей миссии: предпринимательской (ориентированной на трансфер технологий и коммерциализацию) и социальной (ориентированной на волонтерство и инклюзию). В-четвертых, на основе синтеза полученных данных построена интегративная модель реализации «социальной миссии как ценностно формирующей среды», которая включает институциональную среду и три содержательных компонента.

Институциональная среда предполагает наличие межведомственной координации (рабочая группа, проектный офис), цифровой платформы (ДОБРО.РФ с новым функционалом для вузов и студентов), единого методического конструктора (базовый и продвинутый уровни) и прозрачного рейтинга третьей миссии, связанного с критериями оценки эффективности вузов. На основе этой инфраструктуры

разворачиваются содержательные компоненты: образовательная среда (интеграция профессиональной подготовки и воспитания через технологию «обучения служением»), бизнес-среда университета (организация экономической активности как формы служения), среда социальных связей вуза (формирование устойчивых социальных связей, межпоколенческого взаимодействия и нравственного взросления) и институциональная среда (межведомственная координация, рейтинг социальной миссии, цифровая платформа, методический конструктор). Данный комплекс методов позволяет не только критически осмыслить существующие подходы, но и предложить операционализируемую модель, которая опирается на создаваемые институциональные механизмы. Это делает ее пригодной для дальнейшей эмпирической верификации и внедрения в университетах.

Концептуальная модель реализации социальной миссии

Анализ практик российских университетов показывает, что за последние годы накоплен значительный опыт социально ориентированных проектов, которые могут стать эмпирической базой для ценностного компонента социальной миссии (Шмелева & Кисляков, 2021). Эти проекты различаются по масштабу, тематике и механизмам реализации, но их объединяет общая логика: студенты применяют профессиональные компетенции для решения реальных проблем конкретных людей, организаций или территорий. Образовательная задача здесь неразрывно связана с социальной, а профессиональное развитие — с ценностным воспитанием. В этом состоит ключевое отличие обучения служением от традиционного волонтерства. Рассмотрим несколько примеров, демонстрирующих потенциал такого подхода.

Один из показательных кейсов реализован в Кузбасском гуманитарно-педагогическом институте Кемеровского государственного университета (КГПИ КеМГУ). Проект «Поведай миру!» направлен на развитие волонтерства

и социального предпринимательства в вузах. Студенты не только реализуют собственные проекты во внешней среде, используя знания, полученные в аудитории, но и выполняют задания некоммерческих организаций и социальных предпринимателей. В частности, учащиеся вузов совместно с городскими лидерами мнений проводят исследования в местных сообществах, картируют культурные объекты, помогают организациям вести социальные сети и создавать сайты, разрабатывают рекомендации для активных жителей и для сферы туризма (Мальковец, 2022). Еще один проект КГПИ – «Центр устной истории “Диалоги о прошлом”» – был поддержан Фондом президентских грантов. В рамках этого проекта работают студенты, преподаватели, волонтеры разного возраста. Их совместная деятельность включает сбор воспоминаний, поездки, работу с первоисточниками, использование современных информационных ресурсов для сохранения исторической памяти. Проект стал не только инструментом волонтерской помощи, но и ресурсом образования и воспитания молодого поколения (Мальковец, 2022).

В Национальном исследовательском Нижегородском государственном университете им. Н. И. Лобачевского уже девять лет ежегодно проводится фестиваль предпринимательских идей «Прояви себя! Стань лучшим!». За последние три года в нем приняло участие около 1500 студентов. Фестиваль предлагает разрабатывать предпринимательские, социальные, культурные проекты, направленные на развитие города. В 2019 году фестиваль стал частью мероприятий по разработке стратегии развития Нижнего Новгорода до 2030 года. Представители городской администрации и крупнейших предприятий не только обозначили перспективные направления будущих

проектов, но и приняли участие в работе жюри. Разработчики проектов-победителей были приглашены для выступления на стратегических сессиях по направлениям «Безопасность жизнедеятельности населения. Экология. Коммунальное хозяйство и комфортная городская среда» и «Социальная и молодежная политика. Развитие гражданского общества» (Макарова & Петрова, 2019). Этот кейс показывает: студенческие проекты могут быть не просто учебным упражнением, а реальным вкладом в стратегическое планирование городского развития, что формирует у участников чувство

сопричастности и ответственности за будущее своего региона.

Особого внимания заслуживает волонтерская деятельность студентов в период пандемии COVID-19, ставшей стресс-тестом для всей системы высшего образования, но выявившей огромный потенциал молодежного добровольчества.

Как показывают исследования, студенты-волонтеры оказывали помощь пожилым людям, семьям с детьми, лицам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Будущие медики помогали пострадавшим от коронавирусной инфекции, будущие педагоги в дистанционном формате работали с детьми с ограниченными возможностями здоровья, будущие психологи и социальные педагоги давали консультации по телефону, а будущие технологи выступали «цифровыми волонтерами» (Шмелева & Кисляков, 2021). Авторы исследования подчеркивают, что такое волонтерство способствует ранней профессионализации. Оказавшись в ситуации форс-мажора, система высшего образования смогла осуществить социальную миссию университета. Таким образом, представленные кейсы демонстрируют, что российские университеты уже имеют успешные практики интеграции профессиональной подготовки

ОБУЧЕНИЕ СЛУЖЕНИЕМ ВЫСТУПАЕТ МЕХАНИЗМОМ ЦЕННОСТНОГО ВОСПИТАНИЯ, ПРИ КОТОРОМ АКСИОЛОГИЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ СТАНОВЯТСЯ ЛИЧНОСТНО ПЕРЕЖИТЫМ ОПЫТОМ, А НЕ ТРАНСЛИРУЕМОЙ ИЗВНЕ НОРМОЙ

и социально значимой деятельности. Задача заключается в том, чтобы эти практики перестали быть точечными инициативами и стали системным элементом социальной миссии, поддерживаемым институционально и методически.

Также российские университеты накопили значительный опыт в подготовке кадров для стратегических отраслей промышленности, когда профессиональная подготовка органично сочетается с формированием ценностных установок служения. Особенностью таких кейсов является долгосрочное партнерство вуза и предприятия-работодателя: студент с первых курсов

интегрирован в производственную среду, решает реальные инженерные задачи и идентифицирует себя с отраслью. Это создает не только профессиональную, но и эмоционально-ценностную связь между будущим специалистом и предприятием, что существенно снижает миграционную готовность и формирует внутреннюю

мотивацию к работе в российской промышленности. Наиболее показательным примером является система «завод-вуз», реализуемая в Северодвинском филиале Северного (Арктического) федерального университета им. М. В. Ломоносова (САФУ). Данная система представляет собой интегрированную подготовку инженерных кадров, сочетающую теоретическое обучение с практической инженерной подготовкой на базовых предприятиях Объединенной судостроительной корпорации (АО «ПО «Севмаш», АО «СПТБ «Звездочка», АО «НИПТБ «Онега», АО «СПО «Арктика»). Все студенты инженерных направлений, обучающиеся по этой системе, с первого курса являются сотрудниками судостроительных предприятий. На базовых кафедрах читаются дисциплины,

которые понадобятся студентам на предприятиях, проектирование ведется на основе тех программных продуктов, которые используются в реальном производстве, а темы проектов ставятся исходя из задач, решение которых необходимо для конкретного предприятия. К студентам прикрепляются наставники с производства (Кудряшова и др., 2020).

Другим показательным примером является сотрудничество Национального исследовательского ядерного университета (НИЯУ МИФИ) и Госкорпорации «Росатом».

С 2011 года существует Ассоциация

«Консорциум опорных вузов Госкорпорации «Росатом»», объединяющая 18 профильных вузов. НИЯУ МИФИ выступает базовым университетом. Ежегодно «Росатом» вкладывает в инфраструктуру университета и развитие его лабораторной базы 400 млн рублей. На базе университета постоянно действует Центр карьеры госкорпорации, создан отраслевой карьерный портал

для выпускников и студентов, регулярно проходят дни карьеры, турниры молодых профессионалов. С 2017 года университет по заявкам компаний-работодателей реализует образовательные программы, включающие модули с практической работой студентов на предприятии-заказчике и возможность их последующего трудоустройства. Программы выстраиваются вокруг новых компетентностных моделей, совместно определяемых индустриальным партнером и университетом. Созданы R&D-центры и обучающие фабрики, позволяющие студентам получать прикладные навыки, востребованные в конкретных высокотехнологичных отраслях. Важно, что сотрудничество выходит за рамки собственно профессиональной подготовки. В 2018 году был подписан меморандум

АНАЛИЗ ПРАКТИК РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ НАКОПЛЕН ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРОЕКТОВ, КОТОРЫЕ МОГУТ СТАТЬ ЭМПИРИЧЕСКОЙ БАЗОЙ ДЛЯ ЦЕННОСТНОГО КОМПОНЕНТА СОЦИАЛЬНОЙ МИССИИ

Таблица 1. Интегративная модель социальной миссии университета
Table 1. An Integrative Model of the University's Social Mission

Компонент модели	Содержание	Примеры реализации	Результат для формирования человеческого капитала
Образовательный	Подготовка специалистов с профессиональными и исследовательскими компетенциями	Основные образовательные программы, проектная деятельность	Сформированные компетенции выпускников
Научно-исследовательский	Генерация новых знаний и технологий	R&D-центры, лаборатории, грантовые исследования	Новые разработки и патенты
Социальный	Решение общественных проблем, инклюзия, волонтерство	«Обучение служением», проекты для НКО, помощь уязвимым группам	Повышение качества жизни, социальная сплоченность
Ценностно-воспитательный	Формирование патриотизма, служения, коллективизма, гражданской идентичности	Модуль «Обучение служением», дисциплина «Аксиология профессии»	Устойчивая ценностная структура выпускника, снижение миграционной готовности
Предпринимательский	Коммерциализация разработок, трансфер технологий, стартапы	Бизнес-инкубаторы, технопарки, лицензирование	Доходы вуза, создание рабочих мест

Источник: разработано авторами. Source: developed by the authors.

о сотрудничестве с подразделением по атомной энергии передовых магнитных и медицинских систем корпорации Mitsubishi Electric, предполагающий создание студенческого инкубатора с целью формирования кадрового потенциала для управления комплексными системами и продвижения высоких технологий на предприятиях атомной отрасли (Безуевская, 2019). Представленные кейсы демонстрируют, что интеграция образования и производства способствует не только формированию профессиональных компетенций, но и воспитанию приверженности отрасли и стране, что является важнейшим элементом ценностно ориентированной модели социальной миссии.

Программы непрерывного образования, охватывающие школьников, студентов, взрослых специалистов и пенсионеров, создают устойчивые социальные якоря, удерживающие человека в орбите университетского сообщества на протяжении всей жизни и транслирующие ценности через межпоколенческое взаимодействие. Как показывают исследования, при организации таких программ ключевым эффектом становится то, что «представители всех сегментов аудитории университета обогащают друг друга, способствуя таким образом передаче знаний и технологий, развитию среды в целом» (Чернышева, 2026). Школьники получают профориентацию и наставничество от студентов, студенты – опыт преподавания

и социального проектирования, специалисты – повышение квалификации без отрыва от производства, а пенсионеры – возможность оставаться интеллектуально активными и передавать свой опыт молодежи. Такая многопоколенная среда формирует не просто «обучение через всю жизнь», но и «воспитание через всю жизнь», где ценностные установки (уважение к старшим, забота о младших, коллективная ответственность) не декларируются, а проживаются в повседневном взаимодействии.

Сравнительный анализ моделей третьей миссии

Для обоснования предлагаемой интегративной модели необходимо сопоставить ее с двумя доминирующими в мировой и российской практике подходами к пониманию третьей миссии – предпринимательским (американо-европейским) и социальным (получившим наиболее широкое распространение в российских университетах). Как показано в предыдущих разделах, предпринимательская модель фокусируется на коммерциализации научных разработок, трансфере технологий и патентовании, рассматривая третью миссию преимущественно как инструмент получения дополнительного дохода и укрепления рыночных позиций вуза

(Кудряшова & Сорокин, 2019). Социальная модель, напротив, акцентирует внимание на волонтерстве, инклюзии и помощи уязвимым группам. Однако, как свидетельствуют эмпирические данные, она не ставит целью формирование устойчивых ценностных ориентиров у студентов, оставаясь в логике «добрых дел» без системного воспитательного эффекта (Дремова & Щеглова, 2022). Предлагаемая ценностно ориентированная интегративная модель призвана преодолеть ограничения указанных моделей, соединяя профессиональную подготовку с аксиологическим воспитанием через механизмы «обучения служением», студенческое инициативное бюджетирование и межпоколенческое взаимодействие (таблица 1).

Предложенная интегративная модель исходит из того, что образование, наука, предпринимательская активность (Кудряшова & Сорокин, 2019), социальная деятельность (Дремова & Щеглова, 2022) и ценностное воспитание не являются альтернативными или конкурирующими направлениями, а представляют собой взаимодополняющие компоненты единой системы. Образовательные программы обретают практическую значимость через связь с реальными задачами территории, научные исследования получают социальное измерение и прикладную направленность, предпринимательские инициативы наполняются ценностным содержанием, а социальная деятельность опирается на профессиональные компетенции и системную институциональную поддержку. Связующим звеном выступает согласование социального (государственного, регионального или общественного) заказа и потребности субъектов университетского образования в добровольном выборе социального служения, которое объединяет отдельные социальные инициативы этих субъектов в систему, работающую на достижение измеримых социально значимых результатов. Итогом такой интеграции становится не просто подготовка квалифицированного специалиста, а формирование человеческого капитала нового качества – профессионала с укорененной ценностной структурой, внутренней

мотивацией к служению и готовностью применять знания для устойчивого развития региона и страны. Это превращает университет из поставщика кадров и исполнителя заказов в системного оператора развития территории и формирования гражданина с активной социально ответственной позицией – в соответствии с пунктом 3а Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»⁵.

Концептуальная модель реализации социальной миссии

Предлагаемая модель опирается на четыре компонента, уже протестированных в российских университетах и на федеральных платформах.

1. Базовый компонент – институциональная среда – обеспечивает координацию и методическую поддержку. В отличие от абстрактных деклараций, этот компонент может реализовываться через межведомственную рабочую группу по развитию социальной миссии образования, проектный офис на базе ДОБРО.РФ и Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), а также методический конструктор (начальный и продвинутый уровни), позволяющий универсализировать лучшие практики. Важнейшим элементом здесь выступает рейтинг третьей миссии, метрики которого (количество оказанных юридических услуг НКО, число сотрудников НКО, прошедших обучение, наличие специальных условий для социально ориентированных организаций) делают социальную активность вузов измеримой и прозрачной. Цифровая платформа ДОБРО.РФ, в свою очередь, предоставляет вузам личные кабинеты с аналитикой,

5 Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 10.09.2026)

а студентам — возможность формировать портфолио проектов, интегрированное с порталом «Работа в России».

2. Содержательный компонент — вузовская образовательная среда, в условиях которой научная и профессиональная подготовка интегрируется с решением реальных социальных и производственных проблем, а ценности (патриотизм, коллективизм, служение) формируются у студентов не через декларативные лекции, а через непосредственное проживание опыта помощи другим в учебном процессе и научно-исследовательской деятельности (сотрудничество,

сотворчество, взаимопомощь, наставничество и др.) и участие в общественно значимой деятельности при выполнении социальных, учебно-профессиональных и учебно-исследовательских проектов как способах творческой и личностной самореализации студентов. В отличие от

разовых волонтерских акций, этот подход встроен в учебный план: студенты получают академические кредиты за решение реальных задач НКО, школ или муниципалитетов. Студенты помогают социально ориентированным организациям вести соцсети, создавать сайты, проводить исследования, а также реализуют собственные проекты по запросам местных сообществ (Мальковец, 2022). Аналогичную функцию выполняет студенческое инициативное бюджетирование (проекты «Наклейки-пропуски» в Костромском государственном университете, «Студенческий научный хаб» в Финансовом университете, «Доступная вода в Политехе» в Кузбасском государственном техническом университете), где студенты сами определяют, на какие внутривузовские нововведения пойдут средства. Представленный опыт показывает примеры

студенческой коллективной инициативы, сотрудничества, интеллектуальной помощи и проявления креативности, бескорыстного служения науке, студенческому сообществу и университету.

3. Еще один содержательный компонент — бизнес-среда университета как организация экономической активности университета, когда труд и предпринимательство переосмысляются не как самоцель (максимизация прибыли, коммерциализация знаний), а как форма самореализации студентов и преподавателей на благо вуза, науки, культуры, конкретного региона,

общества и государства. Грантовая поддержка и стимулирование социальных, учебных и научных проектов осуществляются исходя из их социальной или оборонной значимости, а не только коммерческой привлекательности или научной значимости. Это выражается в системе «завод-втуз» (САФУ), где студенты с первого курса закреплены

ОСОБОГО ВНИМАНИЯ ЗАСЛУЖИВАЕТ ВОЛОНТЕРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СТУДЕНТОВ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ COVID-19, СТАВШЕЙ СТРЕСС-ТЕСТОМ ДЛЯ ВСЕЙ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НО ВЫЯВИВШЕЙ ОГРОМНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ МОЛОДЕЖНОГО ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА

за предприятиями Объединенной судостроительной корпорации и решают реальные производственные задачи (Кудряшова и др., 2020), а также в партнерстве НИЯУ МИФИ и Госкорпорации «Росатом», где образовательные программы выстраиваются под кадровые запросы атомной отрасли, а студенты получают практику на реальном производстве (Безуевская, 2019). Критерием успеха здесь выступает не полученная прибыль, а вклад в технологический, кадровый или научный суверенитет, импортозамещение или оборонную безопасность страны. Представленные кейсы демонстрируют не просто практическую подготовку, а модели профессионального служения, где профессиональная самореализация студентов и молодых специалистов неразрывно связана с решением стратегических задач страны

(обороноспособность, технологический суверенитет), а не только с получением заработной платы.

4. Третий содержательный компонент — среда социальных связей вуза на разных уровнях, в рамках которой вуз становится пространством формирования устойчивых социальных связей, межпоколенческого взаимодействия и нравственного взросления. Инструментами таких социальных связей выступают волонтерство, инклюзивные практики, поддержка студенческих семей, студенческое инициативное бюджетирование и развитие многопоколенческих сообществ, некоммерческие дополнительные образовательные программы, центры и клиники. Программы непрерывного образования объединяют школьников, студентов, специалистов и пенсионеров, создавая среду взаимообучения и передачи ценностей (Чернышева, 2026). Волонтерские проекты, такие как помощь пожилым в период пандемии COVID-19, работа с детьми с ОВЗ, донорские акции, превращают университет в пространство нравственного взросления (Шмелева и Кисляков, 2021). Поддержка студенческих семей и инклюзивных центров создает среду, где ценности заботы и солидарности становятся повседневной практикой.

Таким образом, социальная миссия реализуется в университете как система ценностно ориентированного формирования человеческого капитала через создание образовательной среды, бизнес-среды, среды социальных связей вуза. Социальная миссия вуза — это стратегический вектор развития университета, направленный на воспроизводство социокультурного и интеллектуального капитала российского общества. Как критерий успеха можно расценивать сформированность ценностных ориентиров выпускников, а не формальные показатели коммерциализации.

В предлагаемой интегративной модели университет перестает быть просто участником или организатором отдельных социальных проектов и приобретает функцию оператора социального развития территории.

Это означает, что университет выступает системным интегратором, который:

- Выявляет проблемы территории через мониторинг, социологические исследования и диалог с региональными стейкхолдерами.
- Исследует их научными методами, привлекая академические и прикладные лаборатории.
- Формирует совместно с регионом социальный и экономический заказ, переводя выявленные проблемы в плоскость образовательных, исследовательских и технологических задач.
- Организует выполнение заказа, объединяя в консорциум студентов, ученых, НКО, работодателей, органы власти и социальные учреждения.
- Оценивает достигнутый результат через систему измеримых показателей (изменение качества жизни, закрепление кадров, создание рабочих мест, внедрение новых технологий).

Данная функция особенно перспективна для федеральных и опорных университетов, обладающих ресурсом для связывания федеральных приоритетов с конкретными задачами регионального развития.

Институциональные механизмы реализации ценностно ориентированной модели

Предложенная выше модель требует институциональной поддержки на федеральном уровне. В российской практике последних лет такой каркас уже начал формироваться и включает четыре ключевых механизма.

Межведомственная координация.

Эффективная реализация социальной миссии требует двухконтурной системы управления. Внутренний контур (например, проектный офис) проводит анализ и агрегацию лучших практик, разрабатывает методический конструктор, оказывает организационную помощь университетам, проводит обучение кураторов и конкурсы лучших практик. Внешний контур (например, межведомственная рабочая группа) выстраивает работу с вузами через федеральных кураторов и окружные

центры, с федеральными и региональными органами власти, с НКО и коммерческими организациями. Такая двухуровневая структура обеспечивает как методическую поддержку «снизу», так и политическую и ресурсную поддержку «сверху», что делает модель устойчивой и масштабируемой.

Рейтинг социальной миссии обеспечивает прозрачность и измеримость социальной активности университетов. Метрики рейтинга разделены по направлениям деятельности. Например, для направления «юридическая поддержка НКО и социальных предпринимателей» учитываются наличие публичной декларации

на сайте вуза, количество оказанных юридических услуг за три года и число соглашений между вузом и НКО; для направления «повышение квалификации сотрудников НКО» учитывается количество зачисленных слушателей, число выданных удостоверений и наличие специальных условий на обучение.

Источниками данных могут выступать сайт вуза, платформа ДОБРО.РФ, внутренняя документация университетов, а также реестры Роструда и Минэкономразвития. Рейтинг создает соревновательную среду и может быть увязан с градацией финансирования.

Наряду с количественными показателями, рейтинг социальной миссии должен включать результативные индикаторы, сгруппированные по трем направлениям:

- Образовательный результат: сформированность профессиональных и исследовательских компетенций у выпускников (оценивается через портфолио, защиту проектов, отзывы работодателей).
- Качество человеческого капитала: профессиональная субъектность,

инициативность, ответственность, предпринимательская и исследовательская активность, готовность к профессиональному служению (оценивается через опросы, анализ карьерных траекторий выпускников, оценку миграционной готовности).

- Территориальный результат: решенная социальная или технологическая задача, изменение качества услуги для благополучателей, создание новых решений, развитие НКО и социальных институтов, закрепление кадров в регионе, создание рабочих мест, повышение качества жизни населения.

КЛЮЧЕВЫМ МЕХАНИЗМОМ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИМ СВЯЗЬ МЕЖДУ СОЦИАЛЬНОЙ МИССИЕЙ УНИВЕРСИТЕТА И РЕАЛЬНЫМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ ТЕРРИТОРИИ, ВЫСТУПАЕТ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ, РЕГИОНАЛЬНЫЙ, ОТРАСЛЕВОЙ ИЛИ ОБЩЕСТВЕННЫЙ ЗАКАЗ НА РЕШЕНИЕ КОНКРЕТНОЙ ЗАДАЧИ

Цифровая платформа ДОБРО.РФ предлагает инфраструктуру для реализации социальной миссии. Для вузов предусмотрен новый личный кабинет организации с аналитикой активности студентов, базой знаний, интеграцией с сервисом «Госуслуги: поступление в вуз онлайн» и функционалом

поиска социальных партнеров и заказчиков для программы «Обучение служением». Для студентов предусмотрена интеграция портфолио с порталом «Работа в России», создание профиля компетенций, функционал командных проектов, онлайн-университет «Добрино» и сервис стажировок в некоммерческом секторе. Таким образом, платформа аккумулирует все данные по социальной активности вуза в одном месте, позволяет принимать управленческие решения на основе аналитики и формирует у студентов практические навыки и портфолио проектов.

Методический конструктор представляет собой инструмент универсализации и масштабирования лучших практик социальной миссии. Он включает два уровня: базовый (описание направлений

деятельности, таких как «вуз как центр знаний и формирования смыслов», «демография и здоровьесбережение», «программа «Обучение служением»») и продвинутый (детальная проработка каждого направления с указанием конкретных мероприятий, целевых аудиторий и ожидаемых результатов). Конструктор позволяет любому университету, независимо от его профиля и кадровых ресурсов, сформировать собственную программу социальной миссии, не изобретая инструменты, а адаптируя апробированные решения.

Важно подчеркнуть, что «обучение служением» не может иметь один универсальный шаблон для всех направлений подготовки. Для инженерии социальная задача может заключаться в разработке доступного протеза или технологии очистки воды; для медицины – в организации выездных осмотров или санитарно-просветительской работы; для педагогики – в помощи детям с ОВЗ или организации профориентационных мероприятий; для права – в юридических консультациях НКО, для экономики – в разработке бизнес-планов для социальных предприятий. Поэтому необходима отраслевая методология обучения служением, которая учитывает специфику профессиональной деятельности, формат участия студента, ответственность партнера и показатели результата для каждого направления подготовки. Разработка таких дифференцированных моделей является одной из приоритетных задач дальнейших исследований.

Реализация интегративной модели социальной миссии направлена на достижение нескольких ключевых эффектов:

- сдвиг мировоззренческих установок молодого поколения от навязанных нарративов к традиционным российским духовно-нравственным ценностям, что предполагает разработку системы мониторинга ценностных ориентаций студентов и выпускников;
- реализация потенциала каждого человека через возможность получать образование всю жизнь и расширение доступных карьерных и социальных лифтов,

включая третий сектор экономики (НКО и социальное предпринимательство);

- содействие экономическому, технологическому и научному лидерству России за счет устойчивого партнерства по моделям «вуз–регион», «вуз–НКО» и «вуз–бизнес», измеряемого количеством совместных проектов, соглашений и внедренных разработок;
- появление прозрачной системы рейтингования вузов по социальным показателям с последующей градацией финансирования, что создает прямую экономическую мотивацию для университетов к развитию социальной миссии.

Конечная цель всех перечисленных эффектов – сохранение цивилизационной уникальности России, воспитание патриота и профессионала, сохраняющего традиции и формирующего будущее.

Ключевым механизмом, обеспечивающим связь между социальной миссией университета и реальными потребностями территории, выступает государственный, региональный, отраслевой или общественный заказ на решение конкретной задачи. В отличие от традиционного заказа на услугу (например, проведение курсов повышения квалификации), данный механизм предполагает заказ на достижение измеримого общественно значимого результата, например, снижение уровня безработицы среди молодежи, повышение доступности социальных услуг, создание новых рабочих мест, внедрение инновационных технологий в социальной сфере.

В перспективе речь может идти о развитии механизмов, заложенных в Федеральном законе № 189-ФЗ «О государственном (муниципальном) социальном заказе», где университет выступает не просто исполнителем, а оператором консорциума (университет + НКО + научные организации + учреждения социальной сферы + работодатели + органы власти), обеспечивающим достижение результата. Такой подход переводит социальную миссию из плоскости «добрых дел» и «отчетных мероприятий» в плоскость системной работы по развитию человеческого капитала и территории.

Обсуждение: вызовы, ограничения и перспективы внедрения модели

Предлагаемая ценностно ориентированная модель реализации социальной миссии принципиально отличается от двух доминирующих подходов. В отличие от предпринимательской модели, где ключевая цель — коммерциализация знаний, трансфер технологий и максимизация прибыли, предлагаемая модель в качестве системообразующей цели утверждает ценностное служение, оценивая экономическую активность университета не по критерию прибыли,

а по вкладу в решение общественно значимых задач. Социальная модель фокусируется на трех компонентах — непрерывное образование, трансфер технологий, социальная вовлеченность — и в российской практике часто редуцируется до ситуативной помощи уязвимым группам. В отличие от нее предлагаемая модель ставит задачу формирования устойчивой ценностной идентичности

у всех категорий обучающихся (включая инженеров, программистов, экономистов) через обязательный модуль «Обучение служением». Таким образом, если социальная модель отвечает на вопрос «как помочь?», то предлагаемая — на вопрос «каким гражданином станет выпускник вуза?».

Реализация социальной миссии университета требует системных изменений на разных уровнях: управление вузом, образовательный процесс, финансовая модель и система оценки эффективности.

Применение модуля «Обучение служением» становится обязательным для всех направлений подготовки независимо от профиля, согласно п. 8 Перечня поручений

Президента Российской Федерации по итогам заседания Государственного Совета Российской Федерации, состоявшегося 22 декабря 2022 года⁶. Курсовые и выпускные квалификационные работы должны выполняться по реальным запросам социальных партнеров — НКО, муниципалитетов, школ, предприятий. Кроме того, во многих вузах в рамках дисциплины «Введение в профессию» студенты рефлексируют ценностные основания своей будущей деятельности. Как показывают исследования, эффективность таких изменений напрямую зависит от выработки «совместных долгосрочных стратегий»

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОЦИАЛЬНОЙ
МИССИИ ДОЛЖНА
ИЗМЕРЯТЬСЯ НЕ КОЛИЧЕСТВОМ
СТАРТАПОВ, ПАТЕНТОВ И
ПРОВЕДЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ,
А СФОРМИРОВАННОСТЬЮ
ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТИРОВ
ВЫПУСКНИКОВ И ИХ
ДОБРОВОЛЬНЫМ ЖЕЛАНИЕМ
СЛУЖИТЬ ОТЕЧЕСТВУ**

и «единого понимания наборов компетенций» между университетом и работодателями (Кудряшова и др., 2020).

Авторы статьи считают целесообразным проработать обязательный критерий «социально-ценностная значимость» наряду с традиционными критериями научной новизны и коммерческой привлекательности при распределении внутривузовских, региональных

и федеральных грантов. Это означает, что также финансирование должны получать проекты, направленные на решение социальных проблем, укрепление обороноспособности, импортозамещение или развитие человеческого капитала региона, даже если их коммерческая отдача не очевидна в краткосрочной перспективе. Университет — это научно-инновационный центр для гражданского воспитания талантливой молодежи, которая является

6 Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Государственного совета Российской Федерации, состоявшегося 22 декабря 2022 года <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/70421>

ключевым ресурсом развития региона (Короткова и др., 2019).

Настоящее исследование носит концептуальный характер, что накладывает определенные ограничения на полученные выводы. Предложенная ценностно ориентированная модель реализации социальной миссии требует эмпирической верификации, которая может быть осуществлена в формате пилотных проектов в отдельных университетах с последующим измерением ценностных изменений у студентов и выпускников. Как отмечает Т. Л. Чернышева (2026), для построения эффективной системы непрерывного образования (а в более широком смысле – для реализации третьей миссии) необходим «мониторинг экономического и социального измерений устойчивого развития университета», что предполагает разработку соответствующего инструментария оценки. В данном исследовании такая инструментальная часть отсутствует, что является его основным ограничением.

Сама ценностно ориентированная модель также несет в себе внутренние риски, требующие рефлексии. Во-первых, это опасность формализации «обучения служением»: при жестком нормативном давлении проект может превратиться в отчетную деятельность без реального ценностного проживания. Во-вторых, есть риск аксиологического конфликта: навязывание единой ценностной матрицы без учета плюрализма мнений в студенческой среде способно вызвать отторжение и цинизм, превратив воспитание в идеологический ритуал. В-третьих, создание новых центров, рейтингов и показателей может привести к росту управленческого аппарата при сохранении инерции преподавания и недостаточной инициативы студентов и преподавателей. Преодоление этих рисков требует не ужесточения контроля, а развития культуры педагогической рефлексии, добровольности участия и прозрачной обратной связи от студентов.

Дальнейшие направления исследований имеют три ключевые задачи:

1. Разработка и апробация методики оценки

ценностных результатов образования (опросы, анализ социальной активности и социальной позиции, измерение миграционной готовности).

2. Адаптация зарубежных методик обучения служением к российскому социокультурному и институциональному контексту, включая учет традиций отечественной социальной педагогики и специфики российской системы высшего образования.

3. Сравнительный анализ эффективности разных моделей третьей миссии (предпринимательской, социальной, ценностно ориентированной) на основе эмпирических данных, что позволит выявить оптимальные стратегии для различных типов университетов – от исследовательских до отраслевых и региональных.

Решение этих задач составит содержание следующего этапа исследования.

Заключение

Проведенный анализ позволяет утверждать, что существующие модели третьей миссии – предпринимательская (ориентированная на коммерциализацию знаний и глобальную конкурентоспособность) и социальная (сфокусированная на волонтерстве и помощи уязвимым группам) – не решают задачу аксиологического суверенитета человеческого капитала. В противовес этим подходам предложена концептуальная модель «университета как ценностно формирующей среды», включающая взаимосвязанные компоненты (образовательная среда и технологии обучения служению, бизнес-среда, среда связей университета с социумом). Ключевым выводом исследования является положение о том, что эффективность социальной миссии должна измеряться не количеством стартапов, патентов и проведенных мероприятий, а сформированностью ценностных ориентиров выпускников и их добровольным желанием служить отечеству.

Настоящий вызов третьей миссии университета заключается не в том, чтобы привязать выпускника к территории более

высокой зарплатой или жилищными льготами. Такой подход, воспроизводящий логику *Homo economicus*, обречен на неудачу в условиях глобальной конкуренции за таланты: другой работодатель или другая юрисдикция всегда может предложить более выгодные условия. Вызов заключается в формировании у человека внутренней потребности служить своей стране независимо от того, где он находится. Это предполагает сдвиг от внешней мотивации («выгодно остаться») к внутренней («не могу иначе»), что возможно только через ценностное воспитание, где профессиональная самореализация оказывается неразрывно связана с реализацией ценностей служения, коллективизма и патриотизма. Как отмечают исследователи, ключевая задача здесь — формирование «научно-ориентированного мировоззрения» и ценностной доминанты, где университет выступает пространством смыслопорождения (Цхадая и др., 2019).

Социальная миссия должна стать инструментом антропологической переориентации самого образования: от человека экономического (*Homo economicus*), для которого ценность труда исчерпывается его рыночной ценой, к человеку ценностному (*Homo axiologicus*), для которого профессиональная деятельность немыслима без нравственного содержания. Это возвращает нас к традициям отечественной педагогики и университетской культуры, где воспитание всегда было смысловым ядром обучения. Исследователи подчеркивают, что преодоление сугубо утилитарных установок, неприятие «академического капитализма» и восстановление «нравственного содержания научного труда» являются необходимыми условиями для того, чтобы российский университет перестал быть поставщиком кадров для глобального рынка и вновь стал институтом формирования гражданина и патриота (Аблажей, 2019). Социальная миссия университета является механизмом интеграции образования и науки с потребностями общества и территории. Ее результатом должно становиться одновременно повышение качества человеческого капитала и измеримый вклад университета в социальное, экономическое

и технологическое развитие региона. Предложенная в статье модель — один из возможных шагов в этом направлении.

Список источников

- Аблажей, А. М. (2019). Состояние и перспективы развития академической аспирантуры: точка зрения научных руководителей (по материалам исследований середины 2000-х гг.). *Профессиональное образование в современном мире*, 9(3), 2967–2975. <https://www.elibrary.ru/sdtkdj>
- Безуевская, В. А. (2019). «Третья миссия» университетов. *Вестник Сургутского государственного университета*, (1(23)), 37–42. <https://elibrary.ru/bgfyvvn>
- Воеводина, Е. В. (2022). Анализ «третьей миссии университетов» в разрезе образовательных рисков цифрового неравенства. *Цифровая социология*, 5(1), 54–63. <https://www.elibrary.ru/nwehja>
- Гребенникова, О. В., & Пархоменко, А. Н. (2013). Современная молодежь в информационном обществе: представления об информации и информационные предпочтения. *Психологические исследования*, 6(30), 8. <https://www.elibrary.ru/sfjmjr>
- Дремова, О. В., & Щеглова, И. А. (2022). Третья миссия университетов в России: тренд на (не)коммерциализацию? *Университетское управление: практика и анализ*, 26(2), 27–37. <https://www.elibrary.ru/zobvul>
- Клемешев, А. П., Кудряшова, Е. В., & Сорокин, С. Э. (2019). Стейкхолдерский подход в реализации «третьей миссии» университетов. *Балтийский регион*, 11(4), 114–135. <https://www.elibrary.ru/cfxecv>
- Короткова, Г. В., Коротков, А. А., Руднева, Н. И., & Хабаров, С. А. (2021). «Третья миссия» университета: вклад в региональное развитие. *Наука и образование*, 4(3), 31. <https://elibrary.ru/JXQGBG>
- Кудряшова, Е. В., & Сорокин, С. Э. (2019). Трансфер знаний как форма реализации «третьей миссии» университета. *Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки*, (3), 92–98. <https://www.elibrary.ru/rzbnkqu>
- Кудряшова, Е. В., & Сорокин, С. Э. (2020a). Формирование человеческого капитала как реализация «третьей миссии» университетов. *Личность. Культура. Общество*, 22(1–2), 121–127. <https://www.elibrary.ru/lkvqgm>
- Кудряшова, Е. В., & Сорокин, С. Э. (2020b). «Третья миссия» университетов как предмет научного анализа. *Вестник Вятского государственного университета*, (2(136)), 17–24. <https://www.elibrary.ru/wgqscrj>
- Кудряшова, Е. В., Сорокин, С. Э., & Бугаенко, О. Д. (2020). Взаимодействие университетов со сферой производства как элемент реализации «третьей миссии». *Высшее образование в России*, 29(5), 9–21. <https://www.elibrary.ru/dudgmj>
- Лизунов, В. В. (2021). Роль современных университетов в развитии регионов. Третья миссия университета. *Национальные приоритеты России*, (1(40)), 66–75. <https://elibrary.ru/clpton>
- Макарова, С. Д., & Петрова, О. В. (2019). «Третья миссия» университетов как составляющая реализации национальных проектов. В С. Н. Митяков (Ред.), *Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: материалы Международной научно-практической конференции* (с. 73–75). Нижегородский государственный технический университет им. П. Е. Алексеева. <https://www.elibrary.ru/xluydx>
- Мальковец, Н. В. (2022). Третья миссия университета как образовательный ресурс. *Информационно-коммуникационные*

технологии в педагогическом образовании, (6(81)), 36–41.

<https://elibrary.ru/hthefi>

Мысына, Т. Ю., & Нехорошева, Е. В. (2025). Гуманитарный аспект третьей миссии: какие цели и задачи ставят университеты мира в решении психологических проблем горожан. *Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология*, 19(4), 181–197. <https://www.elibrary.ru/gjsfzoz>

Пельтихина, Е. А., & Сиденко, О. А. (2023). Третья миссия университетов: вызовы современности. *Вестник ВГУ. Серия: История. Политология. Социология*, (4), 102–105. <https://www.elibrary.ru/rgyoah>

Полежаева, Т. Ю. (2024). Перспективы и ограничения реализации третьей миссии университета. *Социодинамика*, (9), 33–42.

<https://www.elibrary.ru/hgsukn>

Полякова, М. А., & Зыкина, Е. А. (2026). Третья миссия университета в обучении служению через партнеров в социальном проектировании.

В. А. В. Яшин, А. А. Грачев, Н. И. Свечников (Ред.), *Право, история, педагогика и современность: сборник статей VII Международной научно-практической конференции* (с. 614–619). Пензенский государственный аграрный университет.

<https://www.elibrary.ru/kilqnt>

Цхадая, Н. Д., Безгодов, Д. Н., & Беляева, О. И. (2019). Когнитивный тренд в реализации третьей миссии университета. *Высшее образование в России*, 28(2), 117–133. <https://www.elibrary.ru/yyezzb>

Чернышева, Т. Л. (2026). Направления развития непрерывного образования в рамках третьей миссии университета. *Перспективы науки и образования*, (2(80)), 23–39. <https://www.elibrary.ru/awxtrp>

Шмелева, Е. А., & Кисляков, П. А. (2021). Третья миссия университетов в институализации просоциальной активности молодежи. *Ноосферные исследования*, (2), 4–12. <https://www.elibrary.ru/dspntj>

The Social Mission of the University. Value Foundations of Human Capital Management

Olga V. Petrova

Deputy Minister, Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (11, Tverskaya Str., Moscow, Russian Federation, 125993), e-mail: prpov@minobrnauki.gov.ru

Artem P. Metelev

Chairman, State Duma Committee on Youth Policy; Head, Ecosystem Добро.рф (2, Georgievsky Ln., Moscow, Russian Federation, 125009), e-mail: metelev@dobro.ru

Marina A. Borovskaya

President, Southern Federal University (105/42, Bolshaya Sadovaya Str., Rostov-on-Don, Russian Federation, 344006), e-mail: bma@sfsedu.ru

Artur A. Azarov

Vice-Rector for Research, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (1/82, Vernadskogo Ave., Moscow, Russian Federation, 119571), e-mail: azarov-aa@ranepa.ru

ABSTRACT

In the context of global competition among civilizational projects, human capital is increasingly becoming a matter of national security. Russian universities face a dual challenge: ensuring the competitiveness of their graduates while simultaneously fostering value orientations that encourage them to voluntarily associate their professional future with their country. Existing models of the university's third mission do not adequately address the issue of axiological sovereignty, tending to produce either value-neutral professionals or socially active specialists who nevertheless lack a stable value-based identity.

The purpose of this article is to substantiate the theoretical foundations of an integrative model of the university's social mission that brings together its educational, research, entrepreneurial, and value-oriented formative functions within a unified system aimed at improving the quality of human capital and promoting territorial development.

The study is conceptual and analytical in nature and is based on a theoretical review of the scholarly literature, content analysis of third-mission practices implemented by Russian universities, and a comparative analysis of three approaches to understanding the university mission: the entrepreneurial approach, the traditional social approach, and the proposed integrative model of the social mission.

An integrative model of the university as a value-forming environment is proposed, in which the individual components are not opposed to one another but instead mutually reinforce each other. At the conceptual level, a distinction is made between the content of the social mission as a system of value-oriented ideas and the model of its implementation as a set of specific components and areas of activity. The social mission is interpreted as a mechanism for integrating university functions with societal needs and is implemented through the educational environment, business environment, social relations environment, and institutional environment.

The university's social mission should not be regarded as an independent "third" activity alongside education and research, but rather as a mechanism for integrating these functions with the needs of society and the territory. Its effectiveness should be assessed through the extent to which graduates develop stable value orientations, the reduction of their propensity to migrate, and the university's measurable contribution to the social, economic, and technological development of the region. The proposed model represents one possible step towards an anthropological reorientation of education – from homo economicus to a value-oriented individual.

KEYWORDS

social mission of the university, the third mission, human capital, value-based education, service-learning, educational policy, axiological sovereignty

TO CITE

Petrova, O. V., Metelev, A. P., Borovskaya, M. A., & Azarov, A. A. (2026). The Social Mission of the University. Value Foundations of Human Capital Management. *Educational Policy*, 26(3), 78–96.

© Petrova O. V., Metelev A. P., Borovskaya M. A., Azarov A. A., 2026

Received: 06.09.2026

Accepted: 20.09.2026

Date of publication: 06.10.2026