

Оригинальная статья
Original article

УДК 334.01

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-2

Смирнова С. Б.¹
Шабанов Д. М.²

Управленческие подходы
к реализации «третьей миссии» университета

¹ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет»,
ул. Молодогвардейская, 244, Самара 443100, Россия

²ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»,
Стремянный пер., 36, Москва 115054, Россия

¹e-mail: smirnova_sb@bk.ru

²e-mail: shabanov.dm@rea.ru

¹ORCID 0000-0002-9896-9631

²ORCID 0000-0003-2657-5614

*Статья поступила 06 мая 2025 г.; принята 05 июня 25 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.*

Аннотация. Современный университет проходит фундаментальную трансформацию, заключающуюся в переходе от модели университета, состоящего из монодисциплинарных факультетов и образования на основе исследований, к модели университета третьего поколения. Для университета третьего поколения характерно наличие помимо традиционных двух миссий, связанных с передачей информации и генерацией новых знаний, третьей миссии. Авторами проанализированы труды российских и зарубежных исследователей, посвященные третьей миссии университетов. В настоящее время отсутствует единый концепт, описывающий указанное понятие. Проведенный теоретический анализ источников позволил выявить набор характеристик третьей миссии университета, связанных с междисциплинарностью, международной деятельностью, развитием каналов взаимодействия с внешней средой, наличием предпринимательской экосистемы. Исследование практического опыта вузов Самарской области в части реализации третьей миссии доказывает наличие значительного числа характеристик университета третьего поколения, но не позволяет сделать вывод о масштабном переходе на стадию университета третьего поколения. В целом деятельность университетов осуществляется в соответствии с моделью гумбольдтовского университета, однако федеральные программы и проекты приводят организации высшей школы к необходимости дальнейшего развития в части более системной и глубокой реализации третьей миссии. Дальнейшие этапы перехода к университету третьего поколения могут быть связаны с модернизацией структуры университета с целью более масштабного внедрения подходов, характерных для высшей школы следующего этапа эволюционного развития.

Ключевые слова: третья миссия; предпринимательский университет; гумбольдтовский университет; междисциплинарность; трансформация; непрерывное образование

Для цитирования: Смирнова С. Б., Шабанов Д. М. Управленческие подходы к реализации «третьей миссии» университета // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 156-165. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-2

UDC 334.01

Svetlana B. Smirnova ¹

Denis M. Shabanov ²

**Management approaches to the implementation
of the “third mission” of the university**

¹Samara State Technical University,
244 Molodogvardeyskaya St., Samara 443100, Russia

²Plekhanov Russian University of Economics,
36 Stremyanniy Ln., Moscow 115054, Russia

¹*e-mail: smirnova_sb@bk.ru*

²*e-mail: shabanov.dm@rea.ru*

¹ORCID 0000-0002-9896-9631

²ORCID 0000-0003-2657-5614

Abstract. The modern university is undergoing a fundamental transformation, transitioning from a model consisting of monodisciplinary faculties and research-based education to a third-generation university model. A third-generation university is characterized by the presence of a third mission in addition to the traditional two missions associated with the transfer of information and the generation of new knowledge. The authors analyzed the works of Russian and foreign researchers devoted to the third mission of universities. Currently, there is no single concept describing this concept. The conducted theoretical analysis of sources allowed us to identify a set of characteristics of the third mission of the university associated with interdisciplinarity, international activities, development of channels of interaction with the external environment, the presence of an entrepreneurial ecosystem. The study of the practical experience of universities in the Samara region in terms of implementing the third mission proves the presence of a significant number of characteristics of the third-generation university, but does not allow us to conclude about a large-scale transition to the stage of the third-generation university. In general, the activities of universities are carried out in accordance with the Humboldt University model, but federal programs and projects lead higher education organizations to the need for further development in terms of a more systematic and in-depth implementation of the third mission. Further stages of the transition to a third-generation university may be associated with the modernization of the university structure with the aim of a larger-scale implementation of approaches characteristic of higher education at the next stage of evolutionary development.

Keywords: third mission; entrepreneurial university; Humboldt university; interdisciplinarity; transformation; continuous education

For citation: Smirnova, S. B., Shabanov, D. M. (2025), "Management approaches to the implementation of the "third mission" of the university", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 156-165. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-2

Введение (Introduction). Российские и зарубежные ученые выделяют в развитии университета как социального института три этапа – средневековый университет, гумбольдтовская модель, университет третьего поколения (Виссема, 2016). Университет третьего поколения характеризуется наличием, помимо первой и второй миссии – образование и наука, третьей миссии, обозначающей вклад образовательной организации в общество (Comagnucci, Spigarelli, 2010). Обозначенная миссия выступает многопрофильным, сложным, развивающимся явлением, связанным с социальной и экономической деятельностью университетов в широком смысле. В данном исследовании необходимо рассмотреть основные подходы к определению понятия «третья миссия» университета, а также проанализировать актуальные управленческие практики реализации «третьей миссии» в университетах.

Цель исследования (The aim of the work). Целью исследования является выявление характеристик третьей миссии университета и анализ управленческого опыта реализации третьей миссии университетами Самарской области.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В исследовании применены методы теоретического анализа источников, метод логического анализа, системный подход. Материалами исследования являются труды ведущих российских и зарубежных ученых, внесших вклад в исследование понятия «третья миссия» университета, практический опыт образовательных организаций высшего образования Самарской области, обобщенный в открытых источниках информации.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Рост экономики знаний, а также финансовый и экологический кризисы являются беспрецедентными вызовами, которые внесли значительный вклад в перепроектирование и расширение миссий университетов. Современная высшая школа представляет собой ядро информационно-знаниевой экосистемы, являющийся драйвером цивилизационных изменений (Жабин, Кандрашина, 2021). Все больше внешних факторов способствуют тому, чтобы кроме традиционных функций преподавания и проведения исследований университет направлял свои усилия на воздействие на все общество.

Понимание третьей миссии университета на данный момент носит дискуссионный характер в связи с этапом становления модели университета третьего поколения (Дремова, Щеглова, 2022). По мнению некоторых авторов, можно выделить два подхода к определению третьей миссии университета – европейский, опирающийся на социальную составляющую, и американский, основанный на концепции трансфера технологий (Кудряшова, Сорокин, 2020).

Следуя американскому подходу, исследователи включают в понятие «третьей миссии» университета также понятия «предпринимательский университет», «трансфер технологий», «партнерство по модели тройной спирали» (Trencher, Yarime, McCormick, Doll, Kraines, 2014). «Третья миссия» относится к обширному спектру мероприятий, выполняемых высшими учебными заведениями, которые стремятся передавать знания обществу в целом, а также содействовать предпринимательским навыкам, инновациям, соци-

альному благосостоянию и формированию человеческого капитала. Таким образом, университет содействует развитию науки и общества посредством различных форм коммуникаций и социального взаимодействия (Di Berardino, Corsi, 2018). Эти виды деятельности обычно выделяются по отношению к исследованиям (передача технологий и инновации), преподаванию (непрерывное обучение/непрерывное образование) и участием университета в социальной и культурной жизни (Mora, Ferreira, Vidal, Vieira, 2015). Рассматривается вклад образования в социальный прогресс, при котором образовательные организации участвуют в социальных и экономических процессах развития территорий (Чаплаев, Тавбулатова, 2022). Как правило, зона влияния университета ограничивается регионом его расположения (Франк, 2021).

Модель предпринимательского университета является следующим логическим шагом в естественной эволюции университетской системы, сосредоточивающем внимание на информационно-просветительской деятельности при создании стартапов, основанных на передаче технологий и знаний (Sanchez-Barrioluengo, Benneworth, 2019). Стратегическим вопросом для предпринимательских университетов является избегание функциональной перегрузки, встраивание предпринимательских результатов в основные миссии, связанные с образованием и наукой. Роль высшей школы продолжает развиваться – через предпринимательский университет к университету для предпринимательского общества (Freel, Persaud, Chamberlin, 2019). Акцент расширяется за пределы передачи технологий и академических знаний на обеспечение лидерства, креативности и усиление предпринимательского капитала в обществе в целом. В таком понимании третьей миссии также присутствует вклад университетов в социально-экономическое развитие. При этом «капитализация знаний» ставится на один

уровень с производством и распространением знаний, а университеты позиционируются как «двигатели экономического роста».

Зарубежные правительства поощряют сотрудничество университетов и промышленности посредством ряда субсидируемых инициатив и инфраструктуры, поддерживающей взаимодействие с неакадемическими агентами (Sanchez-Barrioluengo, Benneworth, 2019).

Развитие университетов третьего поколения тесно связано с моделью тройной спирали (Triple Helix Model), появившейся в середине 90-ых годов XX века в работах Генри Ицковица и Лоета Лейдесдорфа (Смородинская, 2011). Модель заключается в тесном взаимодействии университетов, органов власти и бизнес-сообщества (Etzkowitz, 2016). Лидирующая роль в модели отведена университетам, выступающим в качестве равного институционального партнера, поскольку университеты вносят вклад в развитие экономики через создание новых компаний в университетских инкубаторах.

Исследователи, придерживающиеся европейского подхода к определению третьей миссии университета, предполагают, что ее реализация позволяет академическому сообществу взаимодействовать с неакадемическими субъектами (контрактные исследования, консультирование, сетевое взаимодействие с практиками), стимулирует инновации и способствует устойчивому развитию общества (Owusu-Kwating, Jack, Forson, Dada, 2025). Под устойчивым развитием понимается такое развитие общества, при котором обеспечиваются не только потребности текущего поколения, но и предусматриваются условия развития будущих поколений. Концепция устойчивого развития включает в себя 17 целей, разработанных в 2015 году Генеральной ассамблеей ООН. Цели связаны с различными аспектами жизни общества, однако основу концепции состав-

ляют вопросы экологии и охраны окружающей среды как базовые для дальнейшего развития социума. Роль университета в содействии достижения целей устойчивого развития определена повесткой в области их достижения до 2030 года. Университет является в том числе площадкой для бизнеса, партнерств, стартапов, общественной жизни, выполняя свою социальную функцию, являющуюся основой третьей миссии (Шарыкина, Митрофанова, 2023). Важной характеристикой третьей миссии университета также является непрерывное образование (lifelong learning) (Мархл, Паусист, 2013). Динамичное развитие рынка труда требует постоянной адаптации работников к новым подходам, внедряющимся на предприятиях. Современный специалист должен совершенствовать свои навыки в течение всей жизни, развиваться и повышать уровень профессионального мастерства. Сложившаяся в обществе парадигма привела к появлению концепции непрерывного образования (lifelong learning).

С 2017 года формируется Московский международный рейтинг вузов «Три миссии университет». Показатели, используемые при расчете рейтинга, включают в себя критерии, связанные с международной деятельностью (победы студентов на международных олимпиадах, доля иностранных обучающихся, международные премии выпускников университета), финансовые показатели (отношение дохода от исследований к числу НПР, отношение бюджета вуза к количеству студентов), научная деятельность (цитируемость по различным методикам расчета), развитие программ дополнительного профессионального образования (количество массовых открытых онлайн-курсов), присутствие в сети Интернет и социальных сетях. Лидером рейтинга 2024 года стал Массачусетский технологический институт (MIT). Среди университетов России первым в рейтинге стал Московский государственный университет им. М.В. Ломоносо-

ва, имеющий 17 позицию в общемировом рейтинге¹⁰.

Исходя из проведенного теоретического анализа трудов российских и зарубежных авторов, исследовавших понятие «третья миссия» университета, можно сделать вывод об отсутствии единого подхода к определению третьей миссии. Однако, можно выделить ряд основных факторов, характеризующих третью миссию университета:

- наличие внутренней экосистемы, направленной на поддержку предпринимательских инициатив студентов и сотрудников университета;
- стремление к коммерциализации научных разработок и внедрению инновационных продуктов в реальные производственные процессы;
- международная деятельность в части совместных исследований, участия студентов в научных мероприятиях;
- содействие развитию регионов расположения университетов;
- наличие различных каналов взаимодействия со внешней средой – индустриальными партнерами, органами власти, некоммерческими организациями и иными общественными институтами;
- участие в реализации концепции устойчивого развития;
- междисциплинарность научных исследований;
- поддержка концепции непрерывного образования.

В Российской Федерации большинство университетов находятся на стадии перехода к модели университета третьего поколения. Действующие государственные проекты, направленные на поддержку сферы образования и науки, также способствуют переходу высшей школы на следующий этап эволюционного развития. Про-

¹⁰ MosIUR The Three University Missions // Московский международный рейтинг вузов "Три миссии университета", 2024 год. URL: <https://mosiur.org>

грамма «Приоритет 2030», федеральный проект «Передовые инженерные школы» направлены на формирование каналов взаимодействия между государством, университетами и бизнес-сообществом. Обязательным условием для вузов – участников федеральных проектов и программ является увеличение доли внебюджетного финансирования, в том числе через коммерциализацию научных разработок и развитие программ дополнительного профессионального образования. Федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства», участниками которого на момент проведения исследования, является 431 университет¹¹, направлен на вовлечение студентов в среду технологического предпринимательства и формирования культуры предпринимательства.

В качестве объекта исследования управленческих подходов при реализации третьей миссии университетов авторами выбраны университеты Самарской области. По данным портала информационно-аналитических материалов по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования 2024 года в регионе ведут деятельность 22 организации высшего образования, из них 6 являются филиалами¹². Наиболее крупными университетами по показателю контингента студентов являются Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, Самарский государственный технический университет, Самарский государственный медицинский

университет, Тольяттинский государственный университет, Самарский государственный экономический университет. Рассмотрим более подробно управленческие практики внедрения третьей миссии в указанных учреждениях высшей школы.

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева является участником проектов «Приоритет 2030», «Передовые инженерные школы». Основу стратегии развития высшего образования Самарского университета составляет тесная кооперация с высокотехнологичными предприятиями региона и области. Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного научно-педагогического работника (НПР) Самарского университета составляют 464,16 тыс. руб. Развитию предпринимательской среды в университете способствует наличие в структуре университета стартап-центра. Также университет стал инициатором создания консорциума вузов ПФО «Университетское технологическое предпринимательство»¹³.

Стратегия Самарского государственного технического университета базируется на усилении исследовательских и инжиниринговых позиций с целью создания технологий мирового уровня и подготовки кадров для обеспечения приоритетных задач технологического суверенитета Российской Федерации¹⁴. Доходы от НИОКР в расчете на одного НПР СамГТУ составляют 238,07 тыс. руб. Университет является

¹¹ Федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства» // URL: <https://univertechpred.ru>

¹² Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций 2024 года // Самарская область. URL: https://monitoring.miccedu.ru/iam/2024/_vpo/material.php?type=2&id=10603

¹³ Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П.Королева // Отчет о результатах самообследования за 2024 г. URL: https://ssau.ru/docs/sveden/document/Otchet_o_resultatah_samoobsledovaniya_19042024.pdf

¹⁴ Самарский государственный технический университет // Отчет о результатах самообследования за 2024 г. URL: http://ulaop.samgtu.ru/sites/ulaop.samgtu.ru/files/otchet_o_samoobsledovanii_samgtu_2024.pdf

координатором реализации национального проекта «Экология», также в деятельность вуза в части реализации концепции устойчивого развития вовлечена студенческая молодежь через участие в деятельности экологического клуба. С целью формирования предпринимательской экосистемы в университете ведет деятельность центр инженерного предпринимательства и инноватики, реализующий программы просвещения в области предпринимательства, а также выполняющий функцию поддержки предпринимательских инициатив обучающихся.

Стратегическая цель Самарского государственного медицинского университета – стать драйвером развития высокотехнологического сектора экономики «Информационные технологии в здравоохранении»¹⁵. В университете создана передовая медицинская инженерная школа. Университет является участником проекта «Приоритет 2030». Доходы от НИОКР в расчете на одного НПП СамГМУ составляют 608,14 тыс. руб. Развитие внутренней предпринимательской среды поддерживается стартап-центром университета.

Тольяттинский государственный университет является участником проектов «Приоритет 2030», «Передовые инженерные школы». Образовательная политика ТГУ направлена на реализацию двух аспектов целевой модели университета – научно-инновационного и серийно-предпринимательского¹⁶. Доходы от НИОКР в расчете на одного НПП ТГУ составляют 247,93 тыс. руб. Сопровождает

реализацию обучения студентов центр проектной деятельности.

Самарский государственный экономический университет является университетом предпринимательского типа, внедряя практики обучения предпринимательству в течение всего процесса обучения. В структуре университета создан Центр развития предпринимательства. Доходы от НИОКР в расчете на одного НПП СГЭУ составляют 23,79 тыс. руб.

Все перечисленные университеты вносят вклад в развитие региона через участие в разработке стратегий развития, делегирование представителей для работы в общественных советах при региональных органах исполнительной власти, осуществляя НИОКР по заказу органов власти, деятельность в составе научно-образовательного центра, образованного в регионе в 2019 году.

Развивается международная деятельность университетов в части привлечения иностранных обучающихся. Доля иностранных обучающихся в общей численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры составляет в Самарском университете – 4,32%, СамГТУ – 4,31%, СамГМУ – 14,53%, ТГУ – 8,33%, СГЭУ – 2,40%.

Анализируя информацию, содержащуюся в отчетах о самообследовании и данных мониторинга эффективности наиболее крупных университетов Самарской области, можно сделать вывод о наличии существенного числа характеристик, присущих третьей миссии университета. Однако данные материалы не позволяют зафиксировать состоявшийся переход к университету третьего поколения. В целом деятельность университетов ведется в соответствии с гумбольдтовской моделью высшей школы, названной в честь Вильгельма фон Гумбольдта прусского дипломата, философа и основателя Берлинского университета (1810 г.). Подобная модель высшей школы характеризуется не

¹⁵ Самарский государственный медицинский университет // Отчет о результатах самообследования за 2024 г. URL: https://samsmu.ru/files/news/2025/04/otchet_samo.pdf

¹⁶ Тольяттинский государственный университет // Отчет о результатах самообследования за 2024 г. URL: <https://www.tltsu.ru/storage/sveden/document/otchet%20o%20rezul'tatah%20samoobsledovaniya/adc70c2771586d23b10113dcbdda2dbcaea84efd.pdf>

только передачей общепризнанных и практических знаний, но и обучением тому, как формируется знание. Образование в Гумбольдтовском университете ведется в тесной связке с научными исследованиями. Структуру подобной образовательной организации составляют монодисциплинарные факультеты, что в настоящее время также является характерной особенностью для большинства вузов. Обмен студентами между различными вузами не был характерен для Гумбольдтовского университета. В настоящее время студенческие обмены также носят достаточно точечный характер и пока не получили широкую практику распространения. Таким образом, по мнению авторов, основу деятельности современного регионального университета составляет Гумбольдтовская модель университета, однако ряд федеральных трендов, связанных с развитием сотрудничества между государством, образованием и вузами, поддержкой предпринимательских инициатив студентов, привлечением иностранных обучающихся, внедрением результатов НИОКР в реальное производство приводит университеты к необходимости внедрять управленческие практики, связанные с реализацией третьей миссии в текущей деятельности.

Заключение (Conclusions). Миссия университетов со времен их появления постоянно трансформировалась под влиянием внешних вызовов. Современная ситуация диктует необходимость выхода университета за рамки привычных двух миссий, связанных с образованием и наукой, к более широкому участию университета в жизни социума. Общественные запросы, развитие экономики, производства, информационных технологий приводят учреждения высшей школы к необходимости быть гибкими, постоянно пересматривать форматы своей деятельности и внедрять новые управленческие подходы. Внедрение подходов, связанных с реализацией третьей миссии университета, становится важным фактором, определяющим развитие высшей школы в современном

обществе. Понятие «третьей миссии» университета в настоящее время не имеет точного определения, однако представляется возможным выделить основные характеристики, которые выделяют университет третьего поколения. Направление дальнейших исследований может быть связано с более глубоким анализом внутренней среды университета, позволяющим выявить основные направления для внедрения и развития характеристик университета третьего поколения.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: The authors have no conflict of interest to declare.

Список литературы

Виссема Й.Г. Университет третьего поколения: Управление университетом в переходный период / Йохан Г. Виссема : [перевод с английского]. Москва: Издательство «Олимп-Бизнес», 2016. – 432 с. (Библиотека Сбербанка. Т. 70).

Дремова О.В., Щеглова И.А. Третья миссия университетов в России: тренд на (не)коммерциализацию? // Университетское управление: практика и анализ. 2022. Т. 26. № 2. С.27-37.

Жабин А.П., Кандрашина Е.А. Современные проблемы управления изменениями в высшей школе России // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2021. № 2 (196). С.51-59.

Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э. «Третья миссия» в программах развития российских университетов (на примере вузов Северо-Западного федерального округа) // Знание. Понимание. Умение. 2019. № 4. С.78-88.

Мархл М., Паусист А. Методология оценки третьей миссии университетов // Научный электронный ежеквартальный журнал Непрерывное образование: XXI век. 2013. Выпуск 1. С.1-13.

Смородинская Н. Тройная спираль как новая матрица экономических систем // Инновационная экономика. 2011. № 4 (150). С. 66-78.

Франк Е.В. Формирование региональной инновационной системы на базе опорного вуза: Дис. ... докт. экон. наук. СПб, 2021. – 337 с.

Чаплаев Х.Г., Тавбулатова З.К. Третья миссия университета и ее роль в стратегическом процессе развития вуза // Экономические исследования. 2022. № 2. С. 1-6.

Шарькина Э.А., Митрофанова Е.Г. Третья миссия университета как базовый элемент устойчивого развития // Управление образованием: теория и практика. 2023. Том 13. № 4. С. 53-67.

Compagnucci, L. and Spigarelli, F. (2020), “The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints”, *Technological Forecasting & Social Change*, 161.

Di Berardino, D. and Corsi, C. (2018), “A quality evaluation approach to disclosing third mission activities and intellectual capital in Italian universities”, *Journal of Intellectual Capital*, 19 (1), pp. 178–201.

Etzkowitz, H. (2016), “The entrepreneurial university: Vision and metrics”, *Industry and Higher Education*, 30 (2), pp. 83–97.

Freel, M., Persaud, A. and Chamberlin, T. (2019), “Faculty ideas and universities’ third mission”, *Technological Forecasting and Social Change*, 147, pp. 10-21.

Mora, J.-G., Ferreira, C., Vidal, J. and Vieira, M.-J. (2015), “Higher education in Albania: developing third mission activities”, *Tertiary Education. Management*, 21 (1), pp. 29–40.

Owusu-Kwating, A., Jack, S., Forson, C., and Dada, O. (2025), “In pursuit of the third mission: Exploring women’s participation in academic engagement activities in sub-Saharan Africa”, *Technovation*, 141.

Sanchez-Barrionuengo, M., and Benneworth, P. (2019), “Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance”, *Technological Forecasting & Social Change*, 141, pp. 206-218.

Trencher, G., Yarime, M., McCormick, K.B., Doll, C.N.H., and Kraines, S.B. (2014), “Beyond the third mission: exploring the emerging university function of co-creation for sustainability”, *Science Public Policy*, 41 (2), pp. 151–179.

References

Chaplaev, Kh. and Tavbulatova, Z. (2022), “The third mission of the university and its role in the strategic process of university development”, *Economic Research*, 2, pp.1-6. (in Russ.).

Compagnucci, L. and Spigarelli, F. (2020), “The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints”, *Technological Forecasting & Social Change*, 161.

Di Berardino, D. and Corsi, C. (2018), “A quality evaluation approach to disclosing third mission activities and intellectual capital in Italian universities”, *Journal of Intellectual Capital*, 19 (1), pp.178-201.

Dremova, O. and Sheglova, I. (2022), “The third mission of universities in Russia: a trend towards (non)commercialization?”, *University Management: Practice and Analysis*, 2, pp. 27-37. (in Russ.).

5. Etzkowitz, H. (2016), “The entrepreneurial university: Vision and metrics”, *Industry and Higher Education*, 30 (2), pp.83-97.

6. Frank, E. (2021), “Formation of a regional innovation system based on a flagship university”, Ph. D. Thesis, Saint Petersburg State University of Economics. (in Russ.).

7. Freel, M., Persaud, A. and Chamberlin, T. (2019), “Faculty ideas and universities’ third mission”, *Technological Forecasting and Social Change*, 147, pp.10-21.

8. Kudryashova, E. and Sorokin, S. (2019), ““The Third Mission” in Russian Universities Development Programs (Based on the Example of Universities in the Northwestern Federal District)”, *Knowledge. Understanding. Skill*, 4, pp.78-88. (in Russ.).

9. Markhl, M. and Pausist, A. (2013), “Methodology for assessing the third mission of universities”, *Scientific electronic quarterly journal Continuous education: XXI century*, 1, pp.1-13.

10. Mora, J.-G., Ferreira, C., Vidal, J., and Vieira, M.-J. (2015), “Higher education in Albania: developing third mission activities”, *Tertiary Education. Management*, 21 (1), pp.29-40.

11. Owusu-Kwating, A., Jack, S., Forson, C., and Dada, O. (2025), “In pursuit of the third mission: Exploring women’s participation in academic engagement activities in sub-Saharan Africa”, *Technovation*, 141.

12. Sanchez-Barrionuengo, M., and Benneworth, P. (2019), “Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance”, *Technological Forecasting & Social Change*, 141, pp.206-218.

13. Sharykina, E. and Mitrofanova, E. (2023), "The third mission of the university as a basic element of sustainable development", *Education Management: Theory and Practice*, 4, pp.53-67. (in Russ.).

14. Smorodinskaya, N. (2011), "The Triple Helix as a New Matrix of Economic Systems", *Innovative economy*, 4 (150), pp. 66-78. (in Russ.).

15. Trencher, G., Yarime, M., McCormick, K.B., Doll, C.N.H., and Kraines, S.B. (2014), "Beyond the third mission: exploring the emerging university function of co-creation for sustainability", *Science Public Policy*, 41 (2), pp.151-179.

16. Vissema, Y.G. (2016), *Third Generation University: Managing a University in Transition*, Publishing house "Olympus-Business", Moscow, Russia. (in Russ.).

17. Zhabin, A. and Kandrashina, E. (2021), "Modern problems of change management in higher education in Russia", *Bulletin of Samara*

State University of Economics, 2 (196), pp. 51-59. (in Russ.).

Данные об авторах

Смирнова Светлана Борисовна, доцент кафедры «Экономика промышленности и производственный менеджмент», кандидат экономических наук, доцент

Шабанов Денис Михайлович, заместитель начальника учебно-методического управления, кандидат экономических наук

Information about the authors

Svetlana B. Smirnova, Associate Professor of the Department of Industrial Economics and Production Management, Candidate of Economic Sciences

Denis M. Shabanov, Deputy Head of the Educational and Methodological Department, Candidate of Economic Sciences