

УДК 796.07

DOI 10.5930/1994-4683-2025-20-29

**Взгляд на стратегию трансформации вузов физкультурно-спортивного профиля в модель «Университет 3.0.»**

**Тютюков Вячеслав Григорьевич**<sup>1</sup>, доктор педагогических наук, профессор

**Бородин Петр Владимирович**<sup>2</sup>, кандидат педагогических наук, доцент

<sup>1</sup>*Дальневосточная государственная академия физической культуры, г. Хабаровск*

<sup>2</sup>*Дальневосточный государственный медицинский университет, г. Хабаровск*

**Аннотация**

**Цель исследования** состояла в осуществлении попытки определить комплекс типологических характеристик (стратегические ориентиры), которые могут обеспечить вузам физкультурно-спортивного профиля достижение образовательной модели «Университет 3.0».

**Методы исследования:** качественный анализ информационных источников, соответствующих изучаемой проблеме.

**Результаты исследования и выводы.** Дана краткая характеристика современным моделям университетов. Представлены данные, приводящие к пониманию того, что помимо выполнения двух классических миссий присущих высшей школе – образовательной и научной, ей сегодня свойственна и третья, связанная с ее функционированием как предпринимательской структуры. Определен перечень стратегических мероприятий по направлениям деятельности вузов физкультурно-спортивного профиля (образование, наука, инновации, интеграция, развитие персонала), реализация которых может им прогнозно обеспечить достижение формата, свойственного модели «Университет 3.0».

**Ключевые слова:** модель «Университет 3.0», вузы физкультурно-спортивного профиля, стратегические ориентиры, направления деятельности.

**Perspective on the strategy for transforming higher educational institutions in the field of physical culture and sports into the 'University 3.0' model**

**Tyutyukov Vyacheslav Grigorevich**<sup>1</sup>, doctor of pedagogical sciences, professor

**Borodin Petr Vladimirovich**<sup>2</sup>, candidate of pedagogical sciences, associate professor

<sup>1</sup>*Far Eastern State Academy of Physical Culture, Khabarovsk*

<sup>2</sup>*Far Eastern State Medical University, Khabarovsk*

**Abstract**

**The purpose of the study** was to attempt to identify a set of typological characteristics (strategic guidelines) that can enable higher education institutions with a physical education and sports profile to achieve the educational model 'University 3.0'.

**Research methods:** qualitative analysis of information sources relevant to the studied issue.

**Research results and conclusions.** A brief description of modern university models is provided. Data is presented that leads to an understanding that, in addition to fulfilling the two classical missions inherent to higher education – educational and scientific – there is now a third mission related to its functioning as an entrepreneurial structure. A list of strategic activities has been defined for the areas of activity of universities with a physical education and sports profile (education, science, innovation, integration, personnel development), the implementation of which can predictively ensure their achievement of the format characteristic of the 'University 3.0' model.

**Keywords:** model 'University 3.0', higher education institutions of physical culture and sports profile, strategic guidelines, areas of activity.

**ВВЕДЕНИЕ.** Изменения, происходящие в социальной и экономической сферах жизни общества, неминуемо ведут к трансформации и образовательных организаций, представляющих систему высшей школы. Данные трансформационные сдвиги затрагивают структуру и качество кадрового состава этих организаций, их функции и направления деятельности, реализуемые ими технологии, что меняет типологию и, следовательно, миссию вузов. В литературе можно обнаружить описание различных типов университетов, преимущественно существовавших или существующих в системе высшего образования. Так, например, Е.О. Германович [1] ведет речь об университетах первого, второго или третьего поколений, или о моделях «Университет

1.0», «Университет 2.0», «Университет 3.0». Последние в перечне этих моделей достаточно часто именуются университетами предпринимательского типа.

Университеты 3.0 являются организациями высшего образования более высокого структурного порядка, в среде которых находит применение все многообразие инноватики, позволяющей наладить тесное взаимодействие с сообществами, внедряющими разработки академической науки, что позволяет привлекать дополнительные финансовые ресурсы в обеспечение своей деятельности [2]. Таким образом, внедрение инноваций в исследовательский университет (университет 2.0) превращает его в университет 3.0. Следует сказать и о том, что развитие информационных технологий, ответы на вызовы, которые формирует стратегия национального технологического развития, приведут к неминуемой трансформации университета 3.0 в университет 4.0. Последний является университетом будущего, в котором широко используются цифровые инструменты, основанные на достижениях развивающихся компьютерных наук, искусственного интеллекта, анализе больших данных, цифровом следе, технологиях блокчейна [3].

Все это будет обеспечивать адекватные ответы на вызовы грядущей действительности, реализацию функций поставщика знаний о будущем, которые могут быть эффективно капитализированы.

Таким образом, процесс совершенствования университетских моделей и их адаптация к изменяющимся условиям общественного развития идет постоянно и заслуживает исследовательского внимания.

**МЕТОДИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ.** Исследование проведено на основе метода качественного анализа информационных источников, соответствующих изучаемой проблеме.

**РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.** Образ университета как основной единицы высшего образования нашей страны, наряду с иными организациями, существующими в данном образовательном сегменте, до середины прошлого века представлял перед нами в виде той структуры, эффективность которой определялась успешностью собственно образовательной деятельности и связанных с ней научных исследований. Появление в пространстве высшей школы таких понятий, как «трансфер», «третья миссия», «третье направление», стало означать, что социальная направленность структурных организаций этого образовательного сегмента должна наполняться и более широким содержанием. В виде такого дополнения органично выступило предпринимательство, генерирующее инновации, сопряженные с распространением убеждений и ценностей коммерческого характера.

Поэтому дальнейшее становление университетов пошло по пути их дополнительного превращения еще и в инновационные предпринимательские структуры, обеспечивающие продвижение идей «третьей миссии» (модель «Университет 3.0»), основанных на активном участии высшей школы в жизни общества через экономические инструменты трансфера знаний в человеческий капитал, через создание интеллектуальной собственности, инновационных структурных подразделений и т.д. [4].

По утверждению А.О. Карпова, достижение модели «Университет 3.0» зависит от весьма многообразной системы взаимодействия социальных, экономических и культурных факторов. Поэтому в России достижение университетом такого модельного уровня является задачей чрезвычайной сложности и должно решаться

через создание социальных конструкций, учитывающих фундаментальные основы высшей школы и обеспечивающих ее эффективное функционирование. Именно в таком случае академическая среда будет способна создавать базовые компоненты общества знаний в виде новых индустрий, инновационных экосистем, перспективных технологических рынков и содействовать культурному обогащению и экономическому лидерству регионов [5].

Формирование кластера университетов 3.0 в России призвано играть решающую роль в процессе инновационного развития страны и преобразования ее экономики в современную модель, а также в реализации идеи подготовки эффективных высококвалифицированных кадровых ресурсов с высшим образованием. Главной оценкой качества данной категории работников должна являться «степень успешности во всем», под которой понимается многомерность в виде развитости: hard skills (прикладные знания и профессиональные умения и навыки); soft и self skills (мягкие навыки, позволяющие организовать эффективное межличностное общение и взаимодействие в профессиональной среде, и навыки саморазвития и самоуправления, позволяющие эффективно функционировать и совершенствоваться в рабочей среде); системного мышления и широкого научного кругозора [3].

Вузы, существующие в стране, относятся к разным видам, категориям и типам, имеют разную историю, традиции и научную репутацию и, вследствие этого, обладают различными возможностями для трансформации, ведущей к достижению ими модельного статуса «Университет 3.0». С учетом значимости для университета 3.0 финансово-экономической (предпринимательской) деятельности, остановимся на следующих данных, отражающих на сегодня положительную тенденцию в таковой у российской высшей школы.

Мониторинг эффективности вузов страны, проведенный в 2016 году, показал, что по итогам участия в реализации проекта «5-100» из 40 элитных российских университетов только один вуз страны смог войти в сотню не самых престижных международных институциональных рейтингов. Подавляющее же число указанных вузов имели явные просчеты в деятельности подобного рода, названной выше. Почти в половине этих университетов созданные малые инновационные предприятия не приносили доход [6].

Рейтинг 707 головных вузов страны и 526 их филиалов, проведенный на основе данных мониторинга их эффективности по итогам 2024 года по разделу «Финансово-экономическая деятельность» (в её содержании весьма весомы доходы из внебюджетных источников), показал следующее [7]. Из 29 вузов, отнесенных к категории «Премьер лига», 24 имели в упомянутом разделе своей деятельности оценочный индекс «А». Среди вузов, отнесенных к 1-ой лиге, а таковых было 349, 120 тоже имели такой же оценочный индекс. Наличие индекса «А» указывает на то, что раздел деятельности вуза, получивший такую оценку, соответствует значению, равному первому квартилю – самому высокому числовому значению признака.

Приведенные данные являются свидетельством улучшения финансово-экономической деятельности в образовательных организациях высшей школы, что положительно сказывается на сохранении и укреплении их кадрового потенциала, более эффективном использовании имеющихся ресурсов и привлечении новых

средств в образование, науку и инновационную деятельность. Все это весьма значимо для вузов, выбирающих стратегию достижения модели «Университет 3.0».

По мнению ректора НИЯУ МИФИ В.И. Шевченко, в настоящее время преимущественно только перед ведущими техническими университетами России ставится задача выработки новых стратегий развития, ведущих к модели университета 3.0. При этом ни один университет в стране не умеет еще это делать на системной основе [8]. Несмотря на сказанное руководителем этого вуза, полагаем, что трансформационные сдвиги в системе высшего образования страны, ведущие ее организации к модели университета 3.0, могут быть свойственны и вузам иных профилей, готовящих специалистов, опосредованно влияющих на экономику регионов страны. К примеру, следование в направлении превращения в модель «Университет 3.0» ныне становится предметом обсуждения в медицинских вузах и вузах торгово-экономического профиля [9, 10].

Вузы физической культуры и спорта являются особым типом вузов, сильно отличающимся от всех остальных. Профиль их образовательной деятельности ориентирован на подготовку специалистов, овладевающих комплексом наук о физических возможностях человека и его физической культуре, сложным сплавом знаний в области физиологии, биомеханики, биохимии, педагогики и психологии [11]. Эти организации, будучи представителями высшей школы страны, являются «подведомственными» Минспорта РФ и образовательно специализируются в таких областях, как физическая культура, включая адаптивную, адаптивный спорт (всё это можно отнести к области массового спорта), спорт высших достижений, рекреация и спортивно-оздоровительный туризм. Несмотря на небольшое количество этих вузов (таковых в стране всего 14), они представлены во всех федеральных округах, и о них можно говорить как о ключевых элементах региональных образовательных систем. Многие из них обладают высоким экспертным потенциалом научно-педагогических работников и развитой материально-технической базой, а обучение в них может быть конвертировано в высокий образовательный потенциал выпускников, а, следовательно, и в развитие социально-экономической среды регионов.

В ходе проведённого теоретического исследования оказалось возможным определить стратегические ориентиры развития для вузов такого типа, нацеленных на занятие лидирующих позиций в регионах, где они расположены. Анализ существующих формулировок миссий, стратегических целей и основных направлений деятельности ряда вузов страны, преимущественно нацеленных на усиление регионального влияния (представлены в публикационных материалах Д.А. Штырно с соавторами [12]), позволил определить стратегические ориентиры, которые, скорее всего, могут обеспечить и вузам физической культуры и спорта достижение модели «Университета 3.0» (табл. 1).

Представленные в таблице стратегические ориентиры свидетельствуют о том, что рассматриваемому типу вузов, ориентированных на соответствие модели «Университет 3.0», должно быть свойственно развитие внутренней и внешней интеграции, создание благоприятной институциональной среды (расширение направлений деятельности, использование новых технологий, развитие персонала), расширение влияния на общество и диверсификация источников доходов.

Вузы данного типа вполне могут являться как экспертной площадкой для выработки ключевых направлений развития сферы ФКиС, так и площадкой для динамичного сотрудничества между имеющимися в них научными школами, между учеными и студентами, между исследователями и заинтересованными внешними организациями. В последнем случае это возможно, как в форме совместного финансирования исследований, так и в форме исполнения вузами заказных НИОКР. Кроме того, эти вузы могут предоставлять в распоряжение исследователей и научных групп служебные помещения (лаборатории), базы данных и специализированный исследовательский инструментарий, включающий в себя и современные аппаратно-программные комплексы.

Таблица 1 – Стратегические ориентиры в достижении модели «Университет 3.0» вузами физкультурно-спортивного профиля

Направления деятельности	Стратегические ориентиры
1	2
Образование	Актуализация перечня образовательных программ с учетом прогнозного развития рынка труда. Развитие междисциплинарных образовательных программ. Формирование у обучающихся мягких навыков и предпринимательских компетенций. Реализация индивидуальных образовательных траекторий. Развитие проектной деятельности и формирование навыков таковой. Сетевизация процесса реализации образовательных программ. Интеграция данных НИР в образование. Цифровизация образовательного процесса. Вхождение в международные образовательные кластеры. Организация акселерационных мероприятий со студентами по развитию коммуникативных навыков, наработке предпринимательского и проектно-командного опыта, созданию своих стартапов. Наращивание количества реализуемых программ ДПО и повышение их привлекательности. Развитие программ ДПО для студентов (второй диплом), в том числе реализуемых на бесплатной основе. Развитие бесповных механизмов перезачета результатов освоения образовательных программ. Развитие дистанционного онлайн-образования, онлайн-курсов. Создание действенной обратной связи в системе основного образования и ДПО. Внедрение современных методов продвижения программ ДПО на региональном рынке и экспорт ДПО. Развитие программ ДО для детей и школьников, в том числе в рамках профориентации. Укрепление физического и ментального состояния студенчества
Наука	Формирование и стимулирование деятельности научных школ, обеспечивающих выполнения амбициозных, междисциплинарных исследований в сфере спорта, укрепления и развития человека. Развитие новых форм организаций науки. Создание эффективной системы подготовки научных кадров через развитие аспирантуры и студенческой науки. Масштабирование системы внутренних грантов и иных форм стимулирования научной деятельности. Организация мониторинга технологических трендов в науке о спорте и работы по патентованию интеллектуальной собственности. Развитие программ поддержки публикационной активности ИПС и обучающихся. Активизация продвижения (внедрения) результатов научной деятельности в направлении «Спортбиотех». Организация студенческих исследовательских групп для решения актуальных вопросов физкультурно-спортивной и социально-психологической направленности. Дальнейшее обеспечение роста аппаратно-технологической оснащенности НИД. Увеличение доходов от НИД

Продолжение таблицы 1	
1	2
Инновационная деятельность	Создание инновационной среды и оптимизация инфраструктуры. Создание эффективной среды управления интеллектуальной собственностью. Проактивная работа с реальными и потенциальными технологическими партнерами спортивной индустрии. Развитие внешней инновационной экосистемы вуза. Развитие у ППС компетенций в сфере коммерциализации образовательных услуг и результатов научных исследований. Формирование командного духа и духа предпринимательства и коммерциализации в студенческой среде
Интеграция	Привлечение большого числа партнеров, занятых в сфере ФКиС, АФК, РиСОТ и обеспечение роста синхронизации их запросов с возможностями академической среды. Распирение спектра форм взаимодействия в области образовательной, научной и инновационной деятельности. Выстраивание более прочных и конструктивных отношений с местным и региональным сообществами и их вовлечение в деятельность вуза. Вовлечение сотрудников и ППС в активную общественную жизнь, в том числе и во внутреннюю, включающую обсуждение новых идей, путей развития вуза. Проведение работы по формированию оптимального типа корпоративной культуры. Развитие широкомасштабных стратегических партнерств с университетами стран Азии
Развитие персонала	Усиление и расширение всесторонней поддержки персонала в вопросах психического здоровья и благополучия. Создание условий для непрерывного профессионального роста ППС и сотрудников. Привлечение, найм и удержание персонала высочайшего класса, в том числе из-за рубежа. Развитие системы привлечения специалистов-практиков к научно-педагогической деятельности. Развитие механизмов рекрутинга и карьерного роста на основе конкурсных процедур. Поддержка академической мобильности НПП. Развитие привлекательных механизмов мотивации кадров. Привлечение и поддержка молодых ученых и преподавателей. Планирование преемственности, возможности ротации должностей, обучение персонала лидерству и управлению. Оптимизация структуры вуза и административных процессов. Формирование у ППС компетенций в области организации и управления предпринимательской деятельностью. Внедрение внутривузовского рейтинга преподавателей и научных сотрудников по результатам индивидуальных достижений

Таким образом, может быть реализована идея сотворчества знаний, ведущего к взаимной выгоде партнеров. В этом случае создаются условия для реализации принципа «социально включенного создания богатства», когда экономические выгоды от сформированных партнерств распространяются на максимально большой круг лиц и сообществ и нацелены на улучшение качества жизни для всех [13]. На базе этих вузов возможна организация деятельности центров укрепления здоровья, которые могут оказывать услуги населению. Данные образовательные организации могут войти в состав туристско-рекреационных региональных кластеров.

Ведя речь о движении рассматриваемого типа вузов в направлении достижения стратегических ориентиров своего эффективного развития, безусловно, следует затронуть и вопрос, касающийся роли в этом процессе лидеров управленческого аппарата этих организаций, которыми являются ректоры. В российской модели высшей школы ректоры должны себя позиционировать сразу в двух ипостасях: первого академического лица и ведущего руководителя-организатора административной составляющей жизни образовательной организации [14].

Таким образом, в идеале ректор должен быть как сильной академической фигурой, так и эффективным менеджером, способным создавать и обеспечивать все финансовые и инфраструктурные условия для развития и процветания вуза. Однако в условиях модели «Университет 3.0» внеакадемический опыт ректора может оказаться важнее, чем опыт и связи в академическом мире. Способности к предпринимательству и фандрайзингу в этом случае становятся критически важными для продуктивной работы региональных вузов. Залогом устойчивой работы многих региональных вузов могут являться неформальные связи ректоров с властью на местном уровне и руководителями сети организаций, являющихся крупными работодателями для выпускников. Эффективное взаимодействие с территориальными субъектами региона может усилить потенциал вуза, повысить его престиж среди населения, а в дальнейшем, скорее всего, привести к притоку дополнительного числа абитуриентов и к возможности предстать в роли интересного работодателя для сторонних высококвалифицированных научно-педагогических работников.

Вероятно, что возможности для того, чтобы предстать в виде модели образовательной организации, соответствующей новому типу «Университет 3.0», имеются и у Дальневосточной государственной академии физической культуры. Данная образовательная организация, находящаяся в столице Хабаровского края, по своей сути является ключевым региональным центром образования в сфере физической культуры и спорта и центром спортивной науки. Она выстраивает сотрудничество с органами власти, организациями физкультурно-спортивного профиля Чукотки, Камчатки, Сахалина, Приморского края, Амурской и Еврейской автономной областей. В рамках данного сотрудничества ведется подготовка кадров, повышение квалификации и профессиональная переподготовка работников организаций сферы физической культуры, спорта и туризма, идет выполнение прикладных научных исследований, реализуются совместные издательские и информационные проекты, организуется поддержка спортивно-одаренного детского и молодежного контингента.

Академия предоставляет коворкинг-пространство, доступ к своей инфраструктуре, оказывает услуги по консультированию в вопросах сферы физической культуры, спорта, спортивно-оздоровительного туризма, адаптивной физической культуры и адаптивного спорта и по продвижению инновационных проектов в этих сферах. Академия является важным актором социальной жизни края, при этом основная роль в этом процессе отводится студенчеству, активно подключившемуся к реализации уникального образовательного подхода «Обучение служением», национального проекта «Спорт – норма жизни» и волонтерскому движению.

В академии идет качественная перестройка системы генерирования новых знаний, значимых для осуществления инновационной проектной деятельности. Она приступила к формированию новых научных школ с широким участием студентов, магистрантов и аспирантов, что в итоге должно привести к получению результатов современного уровня, достойных защиты патентами на изобретения.

Можно считать, что движение в направлении реализации концепции «Университет 3.0» гармонично совпадает в академии с ее вхождением в проект «Приоритет 2030. Дальний Восток». В этих условиях в вузе шире осуществляется подготовка студентов с учетом требований процесса коммерциализации знаний и проектной дея-

тельности. В академической среде вуза все больше делается акцент на практикоориентированность образования, его эвристичность и диалогичность, создаются условия для широкой реализации индивидуальных образовательных траекторий.

Академия приступила к выстраиванию системной научной деятельности и разработке инновационных продуктов с востребованными потребительскими характеристиками, что позволяет качественным образом влиять на уровень подготовки выпускников, обладающих инновационной восприимчивостью. Ранее отсутствие в вузе именно такой научной школы приводило к выполнению проектов с низкой реализационной эффективностью, к потере потребности в деятельности, основанной на знаниях высокого уровня.

Вуз ведет работу по укомплектованию преподавательского коллектива специалистами, имеющими собственный опыт инновационной деятельности в рамках существующих положений, регламентированных экономическими, правовыми и иными отношениями, установленными между разработчиком и потребителями инновационной продукции.

Участие академии в программе «Приоритет 2030. Дальний Восток» позволяет получать ресурсы для достижения еще большего вклада в социально-экономическое развитие региона, повышения своего научно-образовательного потенциала, создания более благоприятных условий для расширения международного сотрудничества. Заслуживает одобрения то, что в академии сосредоточили внимание на реализации темы «Укрепление и развитие человека в течение всей жизни», в связи с чем в вузе открыта лаборатория, позволяющая исследовать функциональные возможности разновозрастных категорий людей. Данная тема имеет все основания стать предметом внимания для создаваемого международного консорциума. В проекте открытие в вузе «Народной академии активного серебряного возраста», в рамках которой для населения старшего возраста будет организована работа по обследованию состояния здоровья, повышению грамотности в области ЗОЖ и биохакинга.

В вузе реализуется и ряд других творческих и социально-гуманитарных проектов. Например, как уже было упомянуто выше, широкий размах приобретает в академии методология преподавания «Обучение служением», в рамках которой происходит осознание гражданской ответственности, у студентов соединяются изучаемые академические дисциплины с общественно полезной работой и социальной практикой: популяризация донорства крови и участие в нем, шефство над воспитанниками детских домов и центра психолого-педагогической помощи, помощь Окружному военному госпиталю в реабилитации раненых участников СВО. Руководство академии совместно с Министерством развития Дальнего Востока РФ и Минспортом России вынашивает идею создания на базе строящегося Дальневосточного учебно-спортивного центра подготовки медико-восстановительного комплекса для реабилитации участников СВО. Таким образом, практика показывает, что уже сейчас запрос на слушание четко выражен у большого числа студентов академии.

Следует иметь в виду и то, что для лиц, обучающихся в академии, создана комфортная, развивающая социально-культурная среда, они включены в креативную деятельность, что в целом обеспечивает формирование компетенций в области социального и технологического предпринимательства. Идет расширение спектра программ дополнительного профессионального образования, набирает обороты проект по получению выпускниками двух дипломов. Формированию узнаваемости

академии, созданию и развитию ее бренда способствует то, что ее ректор является депутатом Законодательной Думы Хабаровского края и членом Регионального политического совета Всероссийской политической партии «Единая Россия». Он возглавляет Общественную палату города Хабаровска, играющую значительную роль в развитии гражданского общества. Академия продолжает успешно выполнять весь комплекс системных мероприятий, предусмотряемых программой «Приоритет-2030. Дальний Восток», которая стала мощным стимулом для ее развития.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Университеты, как наиболее яркие представители высшей школы страны, начинают трансформироваться из социальных институциональных структур в экономические субъекты, активно занятые производством научно-образовательных услуг, что приводит к коммерциализации их среды и превращению в модель «Университет 3.0». В современной высшей школе страны, скорее всего, представлены вузы, соответствующие всем трем моделям, рассмотренным в данной статье. Не следует исключать и того, что в реальности существуют и смешанные, и переходные модели. Тем не менее, все они либо должны быть ориентированы на то, чтобы стать или уже стали теми, кто обеспечивает существенное наращивание инновационного и интеграционного потенциала с помощью современных цифровых технологий, усиливает свое управляющее ядро на фоне диверсификации финансовой системы, расширяет периферию своего внимания, широко распространяет и утверждает в своем академическом сообществе предпринимательские убеждения и ценности.

В системе ключевых элементов, свойственных вузам физкультурно-спортивного профиля, следующим в направлении превращения в трансформационную модель «Университет 3.0», что может быть достигнуто через соответствие представленным в статье стратегическим ориентирам, должны быть человеческие ресурсы, интеллектуальная собственность, коммерциализация результатов научной деятельности, широкая вовлеченность в социально-культурную жизнь региона, наличие положительных результатов трансфера знаний в общество.

Формирование кластера университетов 3.0 в России будет играть решающую роль в ее инновационном развитии и преобразовании экономики через реализацию модели подготовки эффективных специалистов. Однако в условиях перехода на модель университета 3.0 следует проявлять определенную осторожность, чтобы не пропустить деконструкцию институциональной основы образования личности, что весьма значимо для дальнейшего развития общества знаний. Зная характеристики, определяющие стратегию развития вуза, необходимо мыслить и действовать на опережение, существенно наращивать инновационный и интеграционный потенциал с ориентацией на современные цифровые решения и превращаться в экосистему. В целом, все трансформационные сдвиги должны соответствовать имеющемуся потенциалу и ресурсам, опираться на опыт, традиции и компетенции, международные связи, развитость предпринимательского духа и не терять ориентации на воспроизводство общества нового типа.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Германович Е. О. Университет 3.0. Фундаментальные и прикладные аспекты // Экономическая наука сегодня. 2024. Выпуск 19. С. 140–150. EDN: NOVYHI.
2. Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. Москва : Изд. дом гос. университета «Высшая школа экономики», 2011. 240 с.
3. Фадеев А. С., Змеев О. А., Газизов Т. Т. Модель университета 4.0. // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. 2020. № 2 (30). С. 172–176. EDN: ZPILZH.

4. Зиневич О. В., Балмасова Т. А. «Третья миссия» и социальная вовлеченность университетов // Власть. 2015. № 6. С. 67–72. EDN: UCTLVL.
5. Карпов А. О. Возможен ли университет 3.0 в России // Социологические исследования. 2018. № 9. С. 59–70. EDN: VLCEE.
6. Карпов А. О. Университет 3.0 – социальные миссии и реальности // Социологические исследования. 2017. № 9. С. 114–124. EDN: ZFTRPD.
7. Рейтинг мониторинга эффективности вузов 2024. URL: <https://msd-nica.ru/rankings/rejting-monitoringa-effektivnosti-vuzov> (дата обращения: 24.03.2025).
8. Ректор МИФИ призвал вузы переходить на модель университета 3.0. URL: <https://dzen.ru/a/ZzYei7b1P3Oqe08k> (дата обращения: 25.03.2025).
9. Шастный А. Т., Коневалова Н. Ю., Городецкая И. В. Совершенствование системы обеспечения качества образовательного процесса на основе модели «Университет 3.0» // Сборник материалов международной научно-практической конференции «Медицинское образование XXI века: разработка модели «Университет 3.0» (Витебск, 01 ноября 2019 года). Витебск, 2019. С. 3–5. EDN: EZDPAF.
10. Багрянцева Е. П. Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации на пути к формату «Университет 3.0» // Потребительская кооперация. 2019. № 3 (56). С. 16–19. EDN: XUGASC.
11. Мартыненко А. Вузы в России, какого типа они бывают. URL: <https://univer.expert/vuzy-rossii-kakogo-tipa-oni-byvayut/> (дата обращения: 17.03.2025).
12. Трансформация моделей университетов: анализ стратегий развития вузов мира / Штыкно Д. А., Константинова Л. В., Гагиев Н. Н., Смирнова Е. А., Никонова О. Д. // Высшее образование в России. 2022. № 6. С. 27–47. EDN: GXMFCY.
13. Creativity and Higher Education: Report on the EUA Creativity Project 2006-2007. Brussels : European University Association, 2007.
14. Кузьминов Я. И., Юдкевич М. М. Университеты в России. Как это работает. 2-е изд., перераб. и допол. Москва : Изд. дом ВШЭ, 2022. 616 с.

REFERENCE

1. Germanovich E. O. (2024), “University 3.0. Fundamental and Applied Aspects”, *Economic Science Today*, Vol. 19, pp. 140–150.
  2. Clark B. R. (2011), “Creation of entrepreneurial universities: organizational directions of transformation”, Moscow, 240 p.
  3. Fadeev A. S., Zmeev O. A., Gazizov T. T. (2020), “University Model 4.0”, *Scientific and pedagogical review. Pedagogical Review*, No. 2 (30), pp. 172–176.
  4. Zinevich O. V., Balmasova T. A. (2018), “Third Mission” and Social Involvement of Universities”, *Power*, No. 6, pp. 67–72.
  5. Karpov A. O. (2018), “Is University 3.0 Possible in Russia”, *Sociological Research*, No. 9, pp. 59–70.
  6. Karpov A. O. (2017), “University 3.0 – social missions and realities”, *Sociological studies*, No. 9, pp. 114–124.
  7. (2024), “Rating of monitoring the effectiveness of universities 2024”, URL: <https://msd-nica.ru/rankings/rejting-monitoringa-effektivnosti-vuzov>.
  8. “The rector of MPhI called on universities to switch to the University 3.0 model”, URL: <https://dzen.ru/a/ZzYei7b1P3Oqe08k>.
  9. Shchastny A. T., Konevalova N. Yu., Gorodetskaya I. V. (2019), “Improving the quality assurance system of the educational process based on the model “University 3.0””, *Collection of materials of the international scientific and practical conference “Medical education of the XXI century: Development of the model “University 3.0”*, Vitebsk, pp. 3–5.
  10. Bagryantseva E. P. (2019), “Belarusian Trade and Economics University of Consumer Cooperatives on the Way to the “University 3.0” Format”, *Consumer Cooperation*, No. 3 (56), pp. 16–19.
  11. Martynenko A. “Universities in Russia, what types are they”, URL: <https://univer.expert/vuzy-rossii-kakogo-tipa-oni-byvayut/>.
  12. Shtykno D. A., Konstantinova L. V., Gagiev N. N., Smirnova E. A., Nikonova O. D. (2022), “Transformation of University Models: Analysis of World Universities Development Strategies”, *Higher Education in Russia*, No. 6, pp. 27–47.
  13. (2007), “Creativity and Higher Education: Report on the EUA Creativity Project 2006-2007”, Brussels, European University Association.
  14. Kuzminov Ya. I., Yudkevich M. M. (2022), “Universities in Russia. How it works”, Moscow, 616 p.
- Информация об авторах:** **Тютюков В.Г.**, профессор кафедры гуманитарных дисциплин, ORCID: 0009-0007-6838-1590, SPIN-код 7313-7699. **Бородин П.В.**, доцент кафедры физического воспитания и здоровья, ORCID: 0009-0002-1845-322X, SPIN-код 5570-6781.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Поступила в редакцию 01.05.2025.

Принята к публикации 16.06.2025.