

УДК 378.014.6

DOI: 10.34670/AR.2026.62.30.060

Развитие механизмов преодоления организационного кризиса вуза

Акинфеев Дмитрий Витальевич

Аспирант,
кафедра экономики и управления,
Владивостокский государственный университет,
690014, Российская Федерация, Владивосток, ул. Гоголя, 41;
e-mail: dv7888@ya.ru

Аннотация

Статья посвящена теоретическому разграничению трёх управленческих концепций – «устойчивость», «устойчивое развитие» и «резильентность» – применительно к образовательным организациям высшего образования (ООВО) в условиях перехода к шестому технологическому укладу. На основе систематического обзора литературы по менеджменту, экономике и теории организации проводится сравнительно-концептуальный анализ трёх понятий по пяти критериям. Обоснована авторская четырёхстадийная модель резильентности «шок → адаптация → восстановление → устойчивое развитие», принципиально отличающаяся от трёхстадийных схем OECD и UNDRR выделением стадии устойчивого развития как самостоятельной управленческой задачи. Установлена корреляция «стадия → приоритетный контур резильентности», обеспечивающая операциональную декомпозицию задач управления ООВО по контурам в зависимости от фазы резильентного цикла. Статья формирует теоретическую рамку для последующей разработки методики эмпирической оценки резильентности ООВО.

Для цитирования в научных исследованиях

Акинфеев Д.В. Развитие механизмов преодоления организационного кризиса вуза // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 5А. С. 552-561. DOI: 10.34670/AR.2026.62.30.060

Ключевые слова

Резильентность ООВО, устойчивость, устойчивое развитие, шестой технологический уклад, четырёхстадийная модель, организационная трансформация.

Введение

Переход российской экономики к шестому технологическому укладу (НТУ-6) [Глазьев, 1993], геополитические ограничения, демографическое сжатие и цифровая трансформация формируют качественно новую среду для университетов: системные шоки действуют одновременно, а не последовательно. В этих условиях управленческие концепции, выстроенные под логику «устойчивости» и «устойчивого развития», обнаруживают методологическую недостаточность: они создавались под среду, в которой шоки приходили поодиночке и оставляли время на восстановление. Данные обстоятельства формируют запрос на концепцию резильентности, разработанную первоначально в рамках теории адаптивных систем [Walker, Salt, 2006] и последовательно перенесённую на организационные и экономические системы.

В отечественной управленческой науке понятия «устойчивость», «устойчивое развитие» и «резильентность» нередко смешиваются или подменяют друг друга [Смородинская и др., 2021; Клячко, 2021]. Одни исследователи трактуют резильентность как механизм достижения устойчивого развития, другие — как его расширенный вариант. За этой терминологической размытостью скрывается конкретная управленческая проблема: каждая из трёх концепций предполагает свою логику принятия решений. Руководитель, ориентированный на «устойчивость», защищает сложившиеся показатели и структуры; строящий управление вокруг «резильентности» — целенаправленно использует кризисный период как ресурс трансформации. Применяемые без чёткого разграничения, оба подхода порождают конфликт приоритетов в управленческой команде.

Настоящая статья решает две задачи: систематически разграничивает три указанных понятия применительно к ООВО и обосновывает авторскую четырёхстадийную модель резильентности как концептуальную альтернативу статичным моделям устойчивости. Научная новизна включает: (1) разграничение трёх понятий по пяти операциональным критериям применительно к ООВО в контексте НТУ-6 — впервые в отечественной управленческой литературе; (2) четырёхстадийную модель, выделяющую стадию устойчивого развития как самостоятельную управленческую задачу в противовес трёхстадийным схемам UNDRR [UNDRR, 2015]; (3) корреляцию «стадия — приоритетный контур резильентности», открывающую операциональный путь к декомпозиции задач управления по контурам. Статья развивает теоретические основания предыдущей публикации авторов о шестиконтурной архитектуре резильентности ООВО [Акинфеев, Терентьева, 2025].

Обзор понятий: от равновесия к трансформации

Устойчивость (stability/sustainability)

Концепция устойчивости восходит к классической теории систем: устойчивость понимается как способность системы возвращаться в равновесное состояние после возмущения. В управлении образовательными организациями «устойчивость» трактуется прежде всего как финансовая и организационная стабильность: выполнение государственного задания, соответствие показателям мониторинга Минобрнауки, сохранение контингента и нормативной численности ППС [Клячко, 2021; Резник, Курдова, 2021]. Молчаливая предпосылка такого понимания — внешняя среда либо не меняется, либо меняется настолько плавно, что организация успевает компенсировать изменения без структурной перестройки. В российской практике «устойчивость» вуза нередко сводится к ежегодным показателям мониторинга эффективности — что дополнительно закрепляет логику воспроизводства устаревших моделей.

Принципиальное ограничение концепции устойчивости обнаруживается при структурных шоках, сдвигающих саму «точку равновесия» системы. Переход к НТУ-6 — именно такая ситуация: прежней конфигурации требований к компетенциям, технологиям и организационным формам уже нет [Глазьев, 1993]. С. Дучек [Duchek, 2020] называет ориентацию исключительно на «нормальное» состояние «иллюзией контроля» над внешней средой — системным риском, снижающим адаптивный потенциал как раз тогда, когда он нужен сильнее всего.

Устойчивое развитие (sustainable development)

Понятие «устойчивое развитие» основано на идее межпоколенческой справедливости: согласованности интересов в экономическом, социальном и экологическом измерениях. Применительно к университетам оно воплощается в ориентирах финансовой самодостаточности, социальной ответственности перед региональным сообществом и нарастающей экологической повестки [Клячко, 2021; Резник, Курдова, 2021; Терентьева, 2020]. Ряд отечественных авторов выстраивает иерархию: «устойчивое развитие» — целевое состояние, «резильентность» — механизм его достижения [Смородинская и др., 2021]. Авторы настоящей статьи исходят из иной позиции: резильентность концептуально шире и включает устойчивое развитие как одну из своих стадий. Схема «устойчивое развитие → резильентность» смешивает два онтологических уровня: первое описывает желаемое состояние системы, второе — динамическую характеристику её поведения.

Концепция «устойчивого развития» применительно к управлению ООВО при НТУ-6 обнаруживает три ограничения. Первое — темпоральная размытость: межпоколенческий масштаб концепции затрудняет её применение для оперативных решений в условиях шока. Второе — отсутствие кризисной динамики: концепция описывает «нормальный» режим функционирования и не предлагает механизмов управления при резких внешних возмущениях. Третье — экологическая редукция: доминирование климатической повестки существенно затрудняет применение концепции к анализу технологических, регуляторных и геополитических рисков ООВО. Совокупность этих ограничений обуславливает необходимость обращения к концепции резильентности.

Резильентность (resilience)

В управленческом контексте резильентность разрабатывалась по нескольким направлениям. К. Бернард и Р. Бхамра [Burnard, Bhamra, 2011] разграничивают проактивные компоненты (готовность к шоку, адаптивная способность) и реактивные (немедленная реакция, восстановление), трактуя их как элементы единого динамического цикла. С. Дучек [Duchek, 2020] концептуализирует организационную резильентность как динамическую способность, последовательно включающую антиципацию, преодоление и адаптацию. К. Уэйк и К. Саттклифф [Weick, Sutcliffe, 2015] акцентируют роль «осознанности» — систематического внимания к слабым сигналам — как фундамента резильентности. В отечественной науке Н. В. Смородинская, Д. Д. Катуков и В. Е. Малыгин [Смородинская и др., 2021] исследуют резильентность экономических систем в контексте трансформации глобальных стоимостных цепочек; В. В. Акбердина [Акбердина, 2020] анализирует её в контексте смены технологических укладов.

Применительно к ООВО исследователи выделяют три наиболее значимых антецедента резильентности: качество лидерства, диверсифицированность ресурсной базы и развитость межорганизационных партнёрств. Каждый пережитый шок — при условии институционализации процессов организационного обучения — повышает резильентность университета к последующим возмущениям. Этот вывод перекликается с механизмом «двойной

петли» К. Аргириса и Д. Шёна [Argyris, Schön, 1978]: организация пересматривает не только действия, но и лежащие в их основе нормы, что обеспечивает устойчивый прирост организационной компетентности. Опираясь на названные подходы, авторы определяют резильентность ООВО как «интегральную динамическую характеристику, отражающую управляемую способность университета последовательно и целенаправленно проходить стадии шока, адаптации, восстановления и устойчивого развития под воздействием внешних и внутренних возмущений, сохраняя функциональную целостность и непрерывно обеспечивая выполнение образовательной и научной миссии на уровне, соответствующем требованиям нового технологического уклада» [Акинфеев, Терентьева, 2025].

Сравнительный концептуальный анализ

Критерии сравнения сформированы исходя из задач управления ООВО в условиях НТУ-6. «Целевое состояние» определяет, что считается успешным исходом управленческих усилий. «Тип реакции на шок» разграничивает реактивные и проактивные, возвратные и трансформационные стратегии. «Темпоральный горизонт» фиксирует временной масштаб концепции. «Применимость к ООВО при НТУ-6» оценивает операциональность концепции в условиях системных шоков. «Ключевые авторы» верифицируют принадлежность концепции к определённой научной традиции.

Таблица 1 - Сравнительный анализ концепций «устойчивость», «устойчивое развитие» и «резильентность»

Критерий	Устойчивость	Устойчивое развитие	Резильентность
Целевое состояние	Равновесие / возврат к исходному состоянию	Долгосрочный баланс тройного итога	Управляемое прохождение стадий трансформации
Тип реакции на шок	Реактивная, возвратная	Не операционализирована	Проактивная и реактивная, трансформационная
Темпоральный горизонт	Краткосрочный / среднесрочный	Долгосрочный (межпоколенческий)	Многостадийный: от немедленной реакции до долгосрочной трансформации
Применимость к ООВО при НТУ-6	Ограниченная: неприменима при структурных шоках	Ограниченная: не учитывает кризисную динамику	Высокая: непосредственно операционализует управление
Ключевые авторы	Клячко (2021), Резник & Курдова (2021)	Клячко (2021), Терентьева (2020)	Walker & Salt (2006), Duchek (2020), Акинфеев & Терентьева (2025)

Таблица 1 демонстрирует концептуальные преимущества резильентности перед двумя другими понятиями в контексте задач управления ООВО при НТУ-6. Устойчивое развитие в предлагаемой модели занимает место четвёртой стадии резильентного цикла — не как конечная точка, а как итеративно воспроизводимый режим функционирования, периодически прерываемый новыми возмущениями.

Авторская четырёхстадийная модель резильентности ООВО

Обоснование четырёхстадийной структуры

Существующие трёхстадийные схемы — Сендайская рамочная программа UNDRR (реагирование — восстановление — предотвращение) и двухстадийные модели типа «absorb — adapt» — не выделяют устойчивое развитие в качестве самостоятельной управленческой стадии.

Трансформационный исход кризиса трактуется в них как случайный, а не закономерный элемент процесса восстановления. Именно этот пробел авторы настоящей статьи считают ключевым.

Разграничение «восстановления» и «устойчивого развития» обусловлено принципиальными различиями по трём параметрам. Управленческие задачи диаметрально расходятся: восстановление нацелено на воспроизводство прежней конфигурации ресурсов и показателей, устойчивое развитие — на создание качественно новой организационной модели. Временные горизонты также различны: восстановление разворачивается в тактическом измерении, а устойчивое развитие требует стратегического планирования. Различаются и ресурсные требования: восстановление потребляет резервные ресурсы, устойчивое развитие предполагает инвестирование в организационные инновации. Искусственное слияние этих задач лишает организацию чётких сигналов о том, когда переключаться с логики «возврата к норме» на логику «трансформации».

Стадия 1. Шок (Disruption)

Когда руководство университета ошибочно принимает структурный сдвиг за временное возмущение, ресурсы неизбежно направляются на воспроизводство утратившей актуальность конфигурации — и кризис упускается как точка трансформации. Для ООВО характерны четыре класса шоков: технологические (перестройка структуры востребованных компетенций под влиянием автоматизации [Acemoglu, Restrepo, 2022] и генеративного ИИ), регуляторные (пересмотр ФГОС, реструктуризация КЦП), демографические (убыль выпускников школ) и геополитические (санкционные барьеры для научного сотрудничества).

На стадии шока перед управленческой командой стоят три неотложные задачи: провести осознанную диагностику типа, масштаба и структурности возмущения; ввести в действие план обеспечения непрерывности деятельности (BCP, ISO 22301 [ISO 22301, 2019]); сформировать кризисный штаб с чётко закреплёнными зонами ответственности [Boin et al., 2005]. Стадия считается завершённой, когда деградация ключевых показателей прекратила нарастать и шок получил официальную классификацию по итогам первичной диагностики.

Стадия 2. Адаптация (Adaptation)

Теоретический каркас стадии адаптации выстраивается из нескольких взаимодополняющих источников. В рамках теории динамических способностей Д. Тис [Teese, 2007] выделяет три связанных процесса: *sensing* — распознавание угроз и возможностей, *seizing* — мобилизацию ресурсов, *reconfiguring* — реструктуризацию активов. Проецируя эту триаду на четырёхстадийную модель, *sensing* соотносится со стадией адаптации, *seizing* — с восстановлением, *reconfiguring* — с устойчивым развитием. К. Бернард и Р. Бхамра [Burnard, Bhamra, 2011] рассматривают «адаптивную способность» в качестве ядра организационной резильентности, задающего гибкость при перегруппировке ресурсов.

В прикладном измерении адаптационные меры для ООВО охватывают перевод учебного процесса в дистанционный или гибридный режим, временное перераспределение нагрузки ППС, форсированное создание программ ДПО, задействование резервных связей с работодателями и переориентацию научно-исследовательской работы. Выход из стадии определяется двумя условиями: ключевые показатели вышли на «плато» и сформирован ресурсный задел, достаточный для перехода к активному восстановлению.

Стадия 3. Восстановление (Recovery)

Отличительная черта стадии восстановления — смена режима управления: место поддержания минимально допустимой функциональности занимает целенаправленное воспроизводство докризисных параметров. Маркером начала этой стадии служит стабилизация

кризисной динамики: ключевые подсистемы перестают деградировать и постепенно набирают прежние значения. Концепция «build back better» UNDRR [UNDRR, 2015] задаёт здесь принципиальный ориентир: критерием успеха выступает не простой возврат к дошоковому состоянию, а строительство более устойчивой к будущим возмущениям системы. Применительно к ООВО это означает восстановление финансовых показателей, численности и состава персонала, образовательного контингента.

Управленческая повестка стадии включает системную инвентаризацию понесённых потерь, реализацию плана восстановления и фиксацию извлечённых уроков через процедуры «After Action Review» (AAR). Переход к четвёртой стадии наступает при достижении докризисных значений по большинству контуров резильентности либо при формировании функциональных эквивалентов утраченных элементов [Акинфеев, Терентьева, 2025].

Стадия 4. Устойчивое развитие (Transformative recovery / Build back better)

На стадии устойчивого развития меняется сама логика управления: организация переходит от воспроизводства прежнего состояния к стратегическому строительству качественно новой организационной модели. Именно здесь обнаруживается разрыв между резильентной организацией и той, что лишь обеспечила операционную непрерывность. С. Дучек [Duchek, 2020] концептуализирует «трансформационную резильентность» как способность организации использовать кризис как «окно возможностей». В. В. Акбердина [Акбердина, 2020] рассматривает технологический переход как принудительный механизм трансформации: организации, не вошедшие в стадию устойчивого развития в рамках нового технологического уклада, постепенно утрачивают ресурсную базу.

Для ООВО стадия устойчивого развития характеризуется формированием новых программ по компетенциям НТУ-6 (искусственный интеллект, когнитивные технологии, биоинженерия), выстраиванием стратегических партнёрств с высокотехнологичными компаниями, переходом к адаптивному стратегическому планированию с встроенными «сценариями шока». Механизм «двойной петли» К. Аргириса и Д. Шёна [Argyris, Schön, 1978] обеспечивает пересмотр не только действий, но и базовых норм деятельности — формируя «иммунитет» организационной памяти и снижая уязвимость при следующих шоках. Стадия устойчивого развития не имеет фиксированной точки завершения: она переходит в следующий резильентный цикл при реализации очередного возмущения.

Соотношение модели с существующими схемами

Принципиальная черта предлагаемой модели — цикличность, а не линейность. Для ООВО это означает конкретную управленческую реальность: университет может быть переведён в стадию шока повторным возмущением даже в ходе стадии адаптации или восстановления, если внешняя среда генерирует новые шоки быстрее, чем организация успевает восстановиться. Траектории резильентности ООВО могут быть мультициклическими и асимметричными: образовательный контур — в стадии восстановления, финансовый — в стадии устойчивого развития, цифровой — на стадии адаптации.

Ключевым связующим звеном между четырёхстадийной моделью и предшествующими публикациями авторов выступает шестиконтурная архитектура резильентности ООВО [Акинфеев, Терентьева, 2025]. Каждая стадия предъявляет специфические приоритетные требования к отдельным контурам: в стадии шока критичны управленческий (У) и финансовый (Ф) контуры; в стадии адаптации — кадровый (Ч) и образовательный (О); при восстановлении — цифровой (Ц); в стадии устойчивого развития — социально-сетевой (С).

Триггеры переходов между стадиями

Переход от стадии 1 (Шок) к стадии 2 (Адаптация) осуществляется при стабилизации

деградации ключевых показателей и завершении первичной диагностики шока управленческим штабом. Переход от стадии 2 (Адаптация) к стадии 3 (Восстановление) — при устойчивой стабилизации показателей на «плато» не менее двух отчётных периодов и наличии ресурсного задела для запуска активного восстановления. Переход от стадии 3 (Восстановление) к стадии 4 (Устойчивое развитие) — при достижении докризисных значений по большинству контуров и появлении первых трансформационных инициатив (новые образовательные программы, стратегические партнёрства, цифровые платформы).

Модель допускает регрессивные переходы при возникновении следующих условий. Регресс со стадии 2 на стадию 1: реализация нового возмущения, не охваченного планом адаптационных мероприятий, либо исчерпание адаптивного ресурса. Регресс со стадии 3 на стадию 2: нарастание деградации восстанавливаемых показателей на фоне нового возмущения. Регресс со стадии 4 на стадию 1: реализация нового системного шока; наличие «организационной памяти» [Argyris, Schön, 1978] при этом существенно ускоряет прохождение нового цикла.

Обсуждение: теоретические следствия для управления ООВО

Наиболее принципиальное теоретическое следствие предлагаемой концептуальной рамки — смена управленческой парадигмы: переход от «защиты от шока» к «использованию шока как окна возможностей». Модели, нацеленные на минимизацию потерь в кризисный период (риск-менеджмент, управление непрерывностью по ISO 22301 [ISO 22301, 2019]), необходимы, но концептуально недостаточны: они обеспечивают защиту от катастрофического провала, однако не формируют трансформационного потенциала. Резильентно-ориентированное управление включает три дополнительных институциональных элемента: систематическую институционализацию процессов организационного обучения (процедуры AAR [9]); проактивное формирование ресурсных «буферов» по всем шести контурам резильентности; систематический мониторинг «слабых сигналов» технологического и регуляторного перехода [Weick, Sutcliffe, 2015].

Второе теоретическое следствие — концептуализация стратегического планирования вуза как адаптивного, а не статичного процесса. Четырёхстадийная модель позволяет структурировать стратегический план ООВО как адаптивный документ с явными «сценариями шока» и «треками восстановления». Каждый сценарий должен содержать диагностические индикаторы текущей стадии резильентного цикла, ресурсные требования по шести контурам и измеримые критерии перехода между стадиями. Отсутствие явных «треков резильентности» в стратегических документах большинства российских университетов — системный управленческий дефицит, накапливающий структурный риск. Концепция «тройной спирали» Эцковица и Лейдесдорффа [Etzkowitz, Leydesdorff, 2000] предлагает релевантную институциональную рамку: партнёрства университета, государства и бизнеса образуют поддерживающую экосистему, снижающую уязвимость ООВО на всех стадиях резильентного цикла.

Модель имеет ограничения, обусловленные её теоретическим характером: весовые соотношения между стадиями, временные параметры переходов и механизмы активации требуют эмпирической верификации на данных реальных университетов. Реальные траектории ООВО могут быть мультициклическими, асинхронными и нелинейными. Модель разработана применительно к российским ООВО в контексте НТУ-6 и не претендует на безусловную универсальность. Данные ограничения задают повестку последующей эмпирической работы: разработку инструментария измерения текущей стадии; тестирование модели на кейсах

конкретных университетов; сопоставление траекторий ООВО разных типов и регионов.

Выводы

В настоящей статье систематически разграничены понятия «устойчивость», «устойчивое развитие» и «резильентность» применительно к ООВО в условиях НТУ-6. Сравнительный анализ по пяти критериям показывает, что концепция резильентности теоретически адекватнее описывает управленческое поведение ООВО при системных шоках: она включает трансформационную стадию как обязательный управляемый элемент, чего нет ни в концепции устойчивости (ориентированной на возврат к исходному состоянию), ни в концепции устойчивого развития (не операционализирующей кризисную динамику).

Обоснована авторская четырёхстадийная модель резильентности ООВО: «шок → адаптация → восстановление → устойчивое развитие». Отличие от трёхстадийных схем UNDRR [UNDRR, 2015] — в онтологическом обосновании самостоятельности четвёртой стадии: стадия устойчивого развития предъявляет иные управленческие задачи (трансформация), иной временной горизонт (стратегический) и иные ресурсные требования (инвестирование в новые конфигурации). Для каждой стадии определены диагностические критерии, специфические задачи и инструменты, триггеры прогрессивных переходов и условия регресса. Каждая стадия предъявляет специфические приоритетные требования к контурам резильентности: стадия шока — к управленческому и финансовому; адаптации — к кадровому и образовательному; восстановления — к цифровому; устойчивого развития — к социально-сетевому.

Предложена смена управленческой парадигмы для ООВО: от «защиты от шока» к «использованию шока как окна возможностей». Операциональное следствие — включение в стратегический план ООВО явных «сценариев шока» с диагностическими индикаторами, ресурсными требованиями и критериями перехода между стадиями. Статья формирует теоретическую концептуальную рамку для последующей разработки методики эмпирической оценки резильентности ООВО.

Библиография

1. Акинфеев Д.В., Терентьева Т.В. Резильентность образовательной организации высшего образования: концептуальная модель и теоретические основания // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 8. – С. 14–26.
2. Акбердина В.В. Трансформация промышленного комплекса России в условиях новой индустриализации // Экономика региона. – 2020. – Т. 16. – № 4. – С. 1050–1066.
3. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. – М.: ВлаДар, 1993. – 310 с.
4. Клячко Т.Л. Высшее образование в России: проблемы и перспективы. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2021. – 272 с.
5. Резник Г.А., Курдова М.А. Управление устойчивым развитием университета в нестабильной среде // Университетское управление: практика и анализ. – 2021. – Т. 25. – № 3. – С. 82–94.
6. Смородинская Н.В., Катукон Д.Д., Малыгин В.Е. Глобальные стоимостные цепочки в эпоху неопределённости: уязвимости, преимущества и пути повышения резильентности // Балтийский регион. – 2021. – № 3. – С. 78–107.
7. Терентьева Т.В. Трансформация системы высшего образования России в условиях цифровизации // Управление экономическими системами. – 2020. – № 8.
8. Acemoglu D., Restrepo P. Tasks, Automation, and the Rise in U.S. Wage Inequality // Econometrica. – 2022. – Vol. 90, no. 5. – P. 1973–2016.
9. Argyris C., Schön D.A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. – Reading: Addison-Wesley, 1978. – 344 p.
10. Boin A. et al. The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure. – Cambridge: Cambridge University Press, 2005. – 196 p.
11. Burnard K., Bhamra R. Organisational Resilience: Development of a Conceptual Framework for Organisational Responses // International Journal of Production Research. – 2011. – Vol. 49, no. 18. – P. 5581–5599.
12. Dixon N.M. The Organizational Learning Cycle. – 2nd ed. – Aldershot: Gower, 1999. – 196 p.

13. Duchek S. Organizational Resilience: a Capability-Based Conceptualization // Business Research. – 2020. – Vol. 13. – P. 215–246.
14. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Dynamics of Innovation: from National Systems and «Mode 2» to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations // Research Policy. – 2000. – Vol. 29, no. 2. – P. 109–123.
15. ISO 22301:2019. Security and Resilience – Business Continuity Management Systems – Requirements. – Geneva: International Organization for Standardization, 2019.
16. Martin R. Regional Economic Resilience, Hysteresis and Recessionary Shocks // Journal of Economic Geography. – 2012. – Vol. 12, no. 1. – P. 1–32.
17. Teece D.J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance // Strategic Management Journal. – 2007. – Vol. 28, no. 13. – P. 1319–1350.
18. UNDRR. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030. – Geneva: UNDRR, 2015. – 37 p.
19. Walker B., Salt D. Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World. – Washington: Island Press, 2006. – 174 p.
20. Weick K.E., Sutcliffe K.M. Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World. – 3rd ed. – Hoboken: Wiley, 2015. – 231 p.

Development of Mechanisms for Overcoming the Organizational Crisis of a University

Dmitrii V. Akinfeev

Postgraduate Student,
Department of Economics and Management,
Vladivostok State University,
690014, 41, Gogolya str., Vladivostok, Russian Federation;
e-mail: dv7888@ya.ru

Abstract

The article is devoted to the theoretical differentiation of three management concepts – "sustainability," "sustainable development," and "resilience" – as applied to educational organizations of higher education (EOHE) in the context of the transition to the sixth technological paradigm. Based on a systematic review of the literature on management, economics, and organization theory, a comparative conceptual analysis of the three concepts is carried out according to five criteria. The author's four-stage resilience model "shock → adaptation → recovery → sustainable development" is substantiated, which fundamentally differs from the three-stage schemes of the OECD and UNDRR by singling out the stage of sustainable development as an independent management task. The correlation "stage → priority resilience contour" has been established, ensuring the operational decomposition of EOHE management tasks by contours depending on the phase of the resilience cycle. The article forms a theoretical framework for the subsequent development of a methodology for the empirical assessment of EOHE resilience.

For citation

Akinfeev D.V. (2026) Razvitie mekhanizmov preodoleniya organizatsionnogo krizisa vuza [Development of Mechanisms for Overcoming the Organizational Crisis of a University]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (5A), pp. 552–561. DOI: 10.34670/AR.2026.62.30.060

Keywords

Resilience of EOHE, sustainability, sustainable development, sixth technological paradigm, four-stage model, organizational transformation.

References

1. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2022). Tasks, automation, and the rise in U.S. wage inequality. *Econometrica*, 90(5), 1973–2016.
2. Akinfeev, D.V., & Terentyeva, T.V. (2025). Rezilyentnost obrazovatelnoy organizatsii vysshego obrazovaniya: kontseptualnaya model i teoreticheskiye osnovaniya [Resilience of a higher education institution: A conceptual model and theoretical foundations]. *Finansovyye rynki i banki*, (8), 14–26.
3. Akberdina, V.V. (2020). Transformatsiya promyshlennogo kompleksa Rossii v usloviyakh novoy industrializatsii [Transformation of Russia's industrial complex under new industrialisation]. *Ekonomika regiona*, 16(4), 1050–1066.
4. Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
5. Boin, A., et al. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.
6. Bumard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599.
7. Dixon, N.M. (1999). *The organizational learning cycle* (2nd ed.). Gower.
8. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246.
9. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a triple helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
10. Glazyev, S.Yu. (1993). *Teoriya dolgosrochnogo tekhniko-ekonomicheskogo razvitiya* [Theory of long-term technoeconomic development]. Vldar.
11. ISO 22301:2019. (2019). *Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*. International Organization for Standardization.
12. Klyachko, T.L. (2021). *Vyssheye obrazovaniye v Rossii: problemy i perspektivy* [Higher education in Russia: Problems and prospects]. HSE Publishing House.
13. Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*, 12(1), 1–32.
14. Reznik, G.A., & Kurdova, M.A. (2021). Upravleniye ustoychivym razvitiyem universiteta v nestabilnoy srede [Managing sustainable university development in an unstable environment]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, 25(3), 82–94.
15. Smorodinskaya, N.V., Katukov, D.D., & Malygin, V.E. (2021). Globalnyye stoimostnyye tsepochki v epokhu neopredelennosti: uyazvimosti, preimushchestva i puti povysheniya rezilyentnosti [Global value chains in the age of uncertainty: Vulnerabilities, advantages and ways to enhance resilience]. *Baltiyskiy region*, (3), 78–107.
16. Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
17. Terentyeva, T.V. (2020). Transformatsiya sistemy vysshego obrazovaniya Rossii v usloviyakh tsifrovizatsii [Transformation of Russia's higher education system in the context of digitalisation]. *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami*, (8).
18. UNDRR. (2015). *Sendai framework for disaster risk reduction 2015–2030*. UNDRR.
19. Walker, B., & Salt, D. (2006). *Resilience thinking: Sustaining ecosystems and people in a changing world*. Island Press.
20. Weick, K.E., & Sutcliffe, K.M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world* (3rd ed.). Wiley.