

Журнал входит в Перечень периодических научных изданий, рекомендуемых ВАК для публикации основных результатов диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук

The journal is included in the List of periodicals recommended by the Higher Attestation Commission for publication the main results of dissertations for the degree of candidate and doctor of sciences

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

|                                                                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Акинфеев Д.В., Терентьева Т.В. Обеспечение резильентности университета как ответ на санкционные и регуляторные вызовы современной экономики.....                                     | 7  |
| Алешин М.Д., Балакирева С.М. Оптимизация управленческих процессов современной организации в эпоху искусственного интеллекта: стратегические, операционные и финансовые решения.....  | 14 |
| Арбузов А.А., Хоменко Е.Б. Стратегии реализации EdTech-проекта в цифровой среде.....                                                                                                 | 20 |
| Бессарабов В.О., Лутай А.П. К вопросу о стратегиях и механизмах обеспечения экономической безопасности предприятий в условиях новых вызовов.....                                     | 24 |
| Гладилина И.П., Говор С.А., Редько М.С., Овчинников П.П., Глухих М.Е. Роботизация и автоматизация закупочной деятельности: цифровые инструменты управления закупками..               | 30 |
| Гоненко Д.В., Сенишин А.В., Лошицкий И.С. Глобальная неопределённость и цифровизация предпринимательства: роль нарративной институциональности в интегративной макромоделли .....    | 35 |
| Дмитриев А.Г. Интеграция коучинг-менеджмента в стратегическое управление инновационными конгломератами .....                                                                         | 43 |
| Забабурин В.М. Совершенствование методики анализа и оценки уровня травмоопасности проходчиков по фактору «обрушение» .....                                                           | 48 |
| Зайцев Д.А. Параметры эффективности разработки IT-системы управления отечественными коммерческими организациями .....                                                                | 53 |
| Ипатов М.А., Котляров А.С. Дисфункция современного корпоративного и государственного менеджмента: анализ и проблемы избыточного штата иерархических (бюрократических) структур ..... | 60 |
| Касимова М.З. Обзор и анализ возможностей и последствий внедрения AI технологий в HR-процессы.....                                                                                   | 66 |
| Ким Алексей Кван Су Управление операционными процессами в сфере коммерческой недвижимости.....                                                                                       | 74 |
| Коджебаш Е. Интеграция консалтинга по развитию бизнеса в процесс возврата активов из дорогостоящей недвижимости .....                                                                | 80 |
| Краснова М.В. Общий критерий оценки эффективности систем управления в организации.....                                                                                               | 85 |
| Лебедева А.Е., Каракозова И.В. Методология планирования и контроля стоимости проектов в строительстве на этапе их реализации подрядными организациями .....                          | 89 |

Учредители: ООО «Издательство «КНОРУС»,  
Соколинская Н.З., Зубкова С.В., Рудакова О.С., Григорян А.Ф.

Свидетельство о регистрации СМИ  
ПИ № ФС 77-74240 выдано 02.11.2018  
ISSN 2658-3917

Адрес редакции: 117218, Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2  
Сайт: <http://finmarketbank.ru>

#### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

ЛАВРУШИН ОЛЕГ ИВАНОВИЧ, д-р экон. наук, проф., академик РАН, член-корр. РАЕН, профессор-исследователь  
Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

#### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Соколинская Наталья Звельдовна (зам. главного редактора), кандидат экономических наук, профессор кафедры «Банковское дело», Московский университет «Синергия», лауреат премии Президента Российской Федерации  
Авис Олег Юсерович, кандидат экономических наук, доцент Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Альмидовская Марина Леонидовна, доктор экономических наук, профессор Кафедры экономической теории, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Амосова Наталья Анатольевна, доктор экономических наук, профессор, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Андрюшин Сергей Анатольевич, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Центра макроэкономического анализа и прогнозирования ИЭ РАН, член Комитета РСПП по банкам и банковской деятельности

Безмертная Екатерина Рэмона, кандидат экономических наук, доцент, декан факультета экономики и бизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Валинурова Лилия Сабиховна, доктор экономических наук, профессор, заведующая Кафедрой инновационной экономики, Башкирский государственный университет

Вархушев Дмитрий Станиславович, доктор экономических наук, профессор, профессор Кафедры финансов и кредита, ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет имени П.Г. Демидова»

Галасова Светлана Сергеевна, доктор экономических наук, профессор, профессор Кафедры экономики Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова

Гамза Владимир Андреевич, кандидат экономических наук, кандидат юридических наук, председатель Комитета по финансовым рынкам и кредитным организациям, Торгово-промышленная палата Российской Федерации

Егоров Владимир Георгиевич, доктор экономических наук, профессор, первый заместитель директора, Институт стран СНГ

Зубкова Светлана Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Ильина Лариса Владимировна, доктор экономических наук, профессор, профессор Саратовского социально-экономического института РЭУ имени Г.В. Плеханова

Комов Николай Васильевич, академик РАН, доктор экономических наук, профессор, заслуженный землеустроитель Российской Федерации, научный руководитель Учебно-научного центра по управлению земельными ресурсами Российской академии государственной службы при Президенте РФ Председатель научного проблемного Совета по земельным отношениям и землеустройству стран СНГ, почетный профессор Государственного университета по землеустройству

Королев Юрий Иванович, доктор экономических наук, профессор, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Криницкий Константин Владимирович, доктор экономических наук, профессор Кафедры финансовых рынков и финансового инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Ларионов Аркадий Николаевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Кафедры экономики и управления в строительстве, Московский государственный строительный университет (национальный исследовательский университет)

Ларионова Ирина Владимировна, доктор экономических наук, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Левин Юрий Анатольевич, доктор экономических наук, профессор, профессор Кафедры национальной экономики и экономического регулирования, Московский государственный институт международных отношений (университет)

Мазур Наталья Зиновьевна, доктор экономических наук, профессор, патентный поверенный РФ и ЕАПО, член-корреспондент Академии военных наук

Мешкова Елена Ивановна, кандидат экономических наук, доцент Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Морозова Ирина Анатольевна, доктор экономических наук, профессор, заведующая Кафедрой экономики и предпринимательства, Волгоградский государственный технический университет

Попова Елена Владимировна, доктор экономических наук, профессор, профессор Кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова

Рубцов Борис Борисович, доктор экономических наук, профессор Кафедры финансовых рынков и финансового инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Рудакова Ольга Степановна, доктор экономических наук, профессор, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Сильвестров Сергей Николаевич, доктор экономических наук, профессор, Кафедры мировой экономики и мировых финансов, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, директор Института экономической политики и проблем экономической безопасности

Травкина Елена Владимировна, доктор экономических наук, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, зам. декана Финансового факультета, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Тургель Ирина Дмитриевна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, директор школы, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

Ушанов Александр Евгеньевич, кандидат экономических наук, доцент Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Филиппов Али Борисович, доктор экономических наук, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Халилова Милляша Хамитовна, доктор экономических наук, профессор Кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Сальникова Нина Николаевна, директор SIA Finansu universitate, председатель правления SIA MKC VERTSPAPIRI (Латвия)

Бутиков Игорь Леонидович, директор, исполняющий обязанности директора Центра исследования проблем приватизации и управления государственными активами Агентства по управлению государственными активами Республики Узбекистан

Хуммель Детлев, доктор экономических наук, профессор Университета Потсдама (Германия)

Отпечатано в типографии ООО «Издательство «КноРус»,  
117218, Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2

Тираж 300 экз. Формат А4. Подписано в печать: 30.07.2025

Цена свободная

Все материалы, публикуемые в журнале, подлежат внутреннему и внешнему рецензированию.

Издание не подлежит маркировке согласно п. 2 ст. 1 Федерального закона от 29.12.2010 № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию».

|                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Воробьева И.А., Маковецкий М.Ю.</i> Инструменты формирования «длинных денег» в современной российской экономике: проблема дефицита и попытки ее решения ..... 96                   | <i>Конин А.С.</i> Анализ доходности российского рынка IPO в 2025 по сравнению с аналогами ..... 200                                                                                        |
| <i>Махалина О.М., Махалин В.Н.</i> Кадровый дефицит на рынке труда России: факторы и пути преодоления ..... 106                                                                       | <i>Куровский С.В., Мишин Д.А., Мамедов Т.А., Гранберг Д.С.</i> Специфические особенности практического применения алгоритмов искусственного интеллекта в банковском секторе ..... 205      |
| <i>Новоселова О.В., Панина М.А.</i> Цифровая трансформация системы высвобождения персонала как фактор формирования устойчивой корпоративной культуры организации ..... 112            | <i>Макарова В.А.</i> Типологизация управляющих организаций ЖКХ по финансовым показателям ..... 212                                                                                         |
| <i>Ольховатенко А.С., Бадртдинов В.Р., Пименов В.И.</i> Анализ больших данных как инструмент совершенствования внутренних корпоративных связей ..... 115                              | <i>Артемьев Н.В., Зорин Р.А., Маковецкий М.Ю.</i> Теоретические и методические аспекты оценки потенциала персонала для отбора в кадровый резерв: практика российских организаций ..... 218 |
| <i>Орешкина А.Д.</i> Социальные сети как среда управления новыми моделями потребления ..... 121                                                                                       | <i>Миронов Н.С.</i> Типологизация субъектов РФ – фундамент дифференцированной политики федеральных властей по развитию регионов ..... 227                                                  |
| <i>Полушкин О.А.</i> Контроль как функция процесса управления, обеспечивающая реализацию принятых управленческих решений ..... 126                                                    | <i>Омельянович Л.А., Долматова Г.Е., Канеева И.И., Гвасалия Д.С.</i> Финансово-бюджетные отношения Российской Федерации в современных реалиях ..... 232                                    |
| <i>Сергеева С.А., Гладиллина И.П., Деева Ю.Н., Крючкова А.Н., Евланов Е.А.</i> Управленцы в сфере закупок: быть в «потоке» – профессионализм, креативность, ответственность ..... 131 | <i>Орлова В.А.</i> Ключевые векторы цифровой трансформации банковского сектора экономики ..... 238                                                                                         |
| <i>Стукова С.В.</i> Модели интеграции образовательных организаций и бизнеса: управленческий подход к формированию кадрового потенциала ..... 135                                      | <i>Платунова А.В., Мамышева Е.А., Урзов В.А.</i> Выявление признаков подозрительности в финансово-экономической деятельности организации ..... 242                                         |
| <i>Суслов Е.П.</i> IT-бизнес: с чего начинается цифровое предпринимательство ..... 141                                                                                                | <i>Ростовцев А.М., Ростовцев Г.А.</i> Влияние внедрения цифрового рубля на корпоративную финансовую стратегию предприятий в России ..... 246                                               |
| <i>Ширкин Д.М.</i> Оценка эффективности внедрения ERP-систем в малом и среднем бизнесе: экономико-математический подход ..... 144                                                     | <i>Стрельцов П.В.</i> Международные и российские практики формирования стоимости компаний перед IPO ..... 250                                                                              |
| <i>Шошина Е.А.</i> Анализ федеральной сети «1С: Бухобслуживание» ..... 150                                                                                                            | <i>Тоноян Р.Г.</i> Определение IPO-дисконта при первичных публичных размещениях акций в России после 2022 г. .... 255                                                                      |
|                                                                                                                                                                                       | <i>Ростовцев А.М., Ростовцев Г.А.</i> Риски и возможности цифрового рубля в системе финансового контроля и внутреннего аудита ..... 260                                                    |
|                                                                                                                                                                                       | <i>Юркевич В.В.</i> Факторы, влияющие на развитие цифровых финансовых активов ..... 264                                                                                                    |

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

|                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Красовская О.А., Нечаев А.С., Захаров С.В., Загоняч Д.А.</i> Типологические признаки концептуальной модели внешнеэкономической политики государства в инновационной сфере: компаративный анализ отечественного и зарубежного опыта (на примере ЕАЭС, БРИКС, ШОС) ..... 158 |
| <i>Курбатова А.И., Савенкова Е.В., Князева Е.А.</i> Переход к «зеленой» энергетике и его последствия для устойчивости мировой энергетической системы ..... 164                                                                                                                |
| <i>Мингалева Т.Р.</i> Глобальная экономика в эпоху перемен: вызовы и перспективы ..... 170                                                                                                                                                                                    |
| <i>Елагин Д.П., Халитов С.З.</i> Экономическая политика Талибана в Афганистане: вызовы и результаты (2021–2023 гг.) ..... 175                                                                                                                                                 |

## ФИНАНСЫ. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ. КРЕДИТ

|                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Андреев Я.С., Басханов Д.Р., Минченкова О.Ю.</i> Развитие инновационной деятельности в банковском секторе ..... 181                               |
| <i>Ахмедов Ф.Н., Гирицкий А.В.</i> Применение модели оценки капитальных активов (CAPM) для формирования оптимального портфеля ценных бумаг ..... 187 |
| <i>Грибань М.К.</i> Факторы стоимостной оценки лизинговых компаний ..... 193                                                                         |

## ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФИНАНСЫ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Андреева Н.В.</i> Пробелы в правовом регулировании деятельности оператора финансовой платформ в части Федерального закона от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», несущие для него потенциальные регуляторные и финансовые риски ..... 272 |
| <i>Тамразян С.В.</i> Тенденции и тренды на рынке M&A ..... 277                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## ЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕЙ И РЕГИОНОВ

|                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Балашов И.С.</i> Применение искусственного интеллекта в проектах государственно-частного партнерства, обзор моделей и практик ..... 281                |
| <i>Головин Ю.Т.</i> Роль больших данных и искусственного интеллекта в прогнозировании угроз экономической безопасности строительных предприятий ..... 287 |
| <i>Гоненко Д.В.</i> Региональные институциональные различия и нарративная институциональность в развитии среднего бизнеса: цифровой аспект ..... 292      |

|                                                                                                                                                                                    |     |                                                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Киндяшева Э.А.</i> Глобализация 2.0: вызовы и возможности для национальных экономик.....                                                                                        | 299 | <i>Гончарова А.Р., Стоянова И.А.</i> Экономическая конвергенция потенциалов развития предприятий и ее роль в капитализации активов и формировании общественного капитала ..... | 354 |
| <i>Климанов И.Е.</i> Искусственный интеллект в электронной коммерции: нейросети в маркетинге и продвижении товаров на маркетплейсах.....                                           | 304 | <i>Тетерин А.С., Евсеева К.В.</i> Комплексный подход к исследованию влияния макроэкономических показателей на оборот электронной коммерции в российских регионах .....         | 361 |
| <i>Ковалёв Д.М.</i> Социальный проект как инструмент повышения эффективности деятельности субъекта малого предпринимательства.....                                                 | 312 | <i>Чорномур А.А.</i> Методологические принципы построения экономической модели высокой эффективности для аграрных предприятий алгоритм и пошаговая реализация.....             | 367 |
| <i>Кожевникова Н.Ю.</i> Профессиональная ориентация в развитии трудовых ресурсов.....                                                                                              | 316 | <i>Шарапова В.М., Шарапова Н.В.</i> Экономическая роль крестьянских (фермерских) хозяйств в сельскохозяйственном производстве Российской Федерации.....                        | 372 |
| <i>Коротков Н.И.</i> Проектное управление в высокотехнологичных компаниях с учетом цифровизации ...                                                                                | 322 | <i>Чорномур А.А.</i> Инструменты повышения конкурентоспособности агропредприятий инновации, кооперация и цифровизация на региональном уровне .....                             | 376 |
| <i>Дахова Е.В., Лукьянов А.И., Афанасьева А.В.</i> Исследование флуктуирующей асимметрии в области техногенного воздействия малых котельных в г. Хабаровск.....                    | 326 | <i>Шарапова В.М., Шарапова Н.В.</i> Тенденции производства продукции сельского хозяйства в крестьянских (фермерских) хозяйствах Свердловской области.....                      | 382 |
| <i>Малюта К.С.</i> Формирование стратегии повышения конкурентоспособности аграрных предприятий региона .....                                                                       | 329 | <i>Соколицына Н.А.</i> Разработка и применение инструментариев повышения экономической безопасности промышленного предприятия.....                                             | 388 |
| <i>Коротков Н.И.</i> Управление изменениями в современных компаниях в контексте инноваций.....                                                                                     | 334 |                                                                                                                                                                                |     |
| <i>Миронов А.В.</i> Российский экспорт в современных реалиях: основные особенности и риски .....                                                                                   | 338 |                                                                                                                                                                                |     |
| <i>Плотницкий И.О.</i> Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования.....                                                                        | 342 |                                                                                                                                                                                |     |
| <i>Сергеева С.А., Инглези А.В., Мазуров Д.Ю., Рочев Д.С., Винокуров М.А.</i> Экологизация закупок: экономическая устойчивость, экологическая и корпоративная ответственность ..... | 349 |                                                                                                                                                                                |     |

## ECONOMICS AND ENTREPRENEURSHIP

|                                                                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Akinfeev D.V., Terentyeva T.V.</i> Ensuring the University's Resilience as a Response to the Sanctions and Regulatory Challenges of the Modern Economy .....                              | 7   |
| <i>Aleshin M.D., Balakireva S.M.</i> Optimizing Management Processes in the Modern Organization in the Age of Artificial Intelligence: Strategic, Operational, and Financial Decisions ..... | 14  |
| <i>Arbuzov A.A., Khomenko E.B.</i> Strategies for implementing an EdTech project in a digital environment .....                                                                              | 20  |
| <i>Bessarabov V.O., Lutai A.P.</i> Enterprise economic security strategies .....                                                                                                             | 24  |
| <i>Gladilina I.P., Govor S.A., Redko M.S., Ovchinnikov P.P., Glukhikh M.E.</i> Robotization and automation of procurement activities: digital procurement management tools .....             | 30  |
| <i>Gonenko D.V., Senishin A.V., Loshitsky I.S.</i> Global Uncertainty and Digitalization of Entrepreneurship: The Role of Narrative Institutionalization in an Integrative Macromodel .....  | 35  |
| <i>Dmitriev A.G.</i> Integration of coaching management into strategic management of innovative conglomerates .....                                                                          | 43  |
| <i>Zababurin V.M.</i> Improvement of the methodology of analysis and assessment of the level of injury hazard of miners by the factor "collapsing" .....                                     | 48  |
| <i>Zaytsev D.A.</i> Parameters of the efficiency of development of IT management systems for domestic commercial organizations .....                                                         | 53  |
| <i>Ipatov M.A., Kotlyarov A.S.</i> Dysfunction of modern corporate and public management: analysis and problems of excess staff in hierarchical (bureaucratic) structures .....              | 60  |
| <i>Kasimova M.Z.</i> Review and analysis of the opportunities and limitations of implementing AI technologies in HR processes .....                                                          | 66  |
| <i>Kim A.</i> Management of Operational Processes in Commercial Real Estate .....                                                                                                            | 74  |
| <i>Kodzhebash E.</i> Integrating Business Development Consulting into High-Net-Worth Real Estate Asset Recovery .....                                                                        | 80  |
| <i>Krasnova M.V.</i> Overall management systems effectiveness in an organization .....                                                                                                       | 85  |
| <i>Lebedeva A.E., Karakozova I.V.</i> Methodology for planning and cost control of construction projects at the stage of their implementation by contractors .....                           | 89  |
| <i>Vorob'yova I.A., Makovetsky M.Yu.</i> Instruments for the formation of "long money" in the modern Russian economy: the problem of deficit and attempts to solve it .....                  | 96  |
| <i>Makhalina O.M., Makhalin V.N.</i> Human resources scarcity in the Russian labor market: factors and ways to overcome it .....                                                             | 106 |
| <i>Novoselova O.V., Panina M.A.</i> Digital transformation of the personnel release system as a factor in the formation of a sustainable corporate culture of the organization .....         | 112 |
| <i>Olkhovatenko A.S., Badretdinov V.R., Pimenov V.I.</i> Big data analysis as a tool improving internal corporate relations .....                                                            | 115 |
| <i>Oreshkina A.D.</i> Social networks as an environment for managing new consumption models .....                                                                                            | 121 |

Founders: Knorus Publishing House LLC,

Sokolinskaya N.E., Zubkova S.V., Rudakova O.S., Grigoryan A.F.

Media Registration Certificate

PI No. FS77-74240 issued 02.11.2018

ISSN2658-3917

Editorial office: 117218, Moscow, ul. Kedrova, d.14, building 2

Website: <http://finmarketbank.ru>

## CHIEF EDITOR

**LAVRUSHIN OLEG IVANOVICH**, Doctor of Economics. Sciences, prof., academician of the Russian Academy of Natural Sciences, corresponding member. RANS, research professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

## EDITORIAL TEAM

**Sokolinskaya Natalia Evaldovna** (deputy editor-in-chief), Ph.D. econ. sciences, prof., Laureate of the Prize of the President of the Russian Federation

**Avis Oleg Usherovich**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Alpidovskaya Marina Leonidovna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Theory, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Amosova Natalya Anatolyevna**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Andryushin Sergey Anatolyevich**, Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher of the Center for Macroeconomic Analysis and Forecasting of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, member of the RSPF Committee on Banks and Banking Activities

**Bezsmertnaya Ekaterina Removna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Business, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Lilya Sablikhova Valinurova**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Innovative Economics, Bashkir State University

**Vakhrushev Dmitry Stanislavovich**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Credit, Yaroslavl State University named after P.G. Demidov

**Galazova Svetlana Sergeevna**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, North Ossetian State University named after K.L. Khetagurova

**Gamza Vladimir Andreevich**, Candidate of Economic Sciences, Candidate of Legal Sciences, Chairman of the Committee on Financial Markets and Credit Institutions, Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation

**Egorov Vladimir Georgievich**, Doctor of Economics, Professor, First Deputy Director, Institute of CIS Countries

**Zubkova Svetlana Valerievna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Ilyina Larisa Vladimirovna**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Saratov Socio-Economic Institute of the Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov

**Komov Nikolay Vasilievich**, Academician of the Russian Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor, Honored Land Surveyor of the Russian Federation, Scientific Director of the Educational and Scientific Center for Land Resources Management of the Russian Academy of Public Administration under the President of the Russian Federation Chairman of the Scientific Problem Council on Land Relations and Land Management of the CIS Countries, Honorary Professor of the State University of Land Management

**Korobov Yuri Ivanovich**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Krinitchansky Konstantin Vladimirovich**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Financial Markets and Financial Engineering, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Larionov Arkady Nikolaevich**, Doctor of Economics, Professor, Head of Department of the Department of Economics and Management in Construction, Moscow State University of Civil Engineering (national research university)

**Larionova Irina Vladimirovna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Levin Yuri Anatolyevich**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of National Economics and Economic Regulation, Moscow State Institute of International Relations (University)

**Mazur Natalya Zinovievna**, Doctor of Economics, Professor, Patent Attorney of the Russian Federation and EAPO, Corresponding Member of the Academy of Military Sciences

**Meshkova Elena Ivanovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Morozova Irina Anatolyevna**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Volgograd State Technical University

**Popova Elena Vladimirovna**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management Theory and Business Technologies, Russian Economic University named after G.V. Plekhanov

**Rubtsov Boris Borisovich**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Financial Markets and Financial Engineering, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Rudakova Olga Stepanovna**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Silvestrov Sergey Nikolaevich**, Doctor of Economics, Professor, Department of World Economy and Global Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation, Director of the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems

**Travkina Elena Vladimirovna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Deputy Dean of the Faculty of Finance, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Turgel Irina Dmitrievna**, Doctor of Economics, Professor, Head of Department, School Director, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

**Ushanov Alexander Evgenievich**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Fiapshov Aleksey Borisovich**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

**Khalilova Milyausha Khamitovna**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Banking and Monetary Regulation, Financial University under the Government of the Russian Federation

## INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD

**Saikhova Nina Nikolaevna**, director of SIA Finans universitate, chairman of the board of SIA MKC VERTSPAPIRI (Latvia)

**Butikov Igor Leonidovich**, Director, Acting Director of the Center for Research of Problems of Privatization and Management of State Assets of the Agency for Management of State Assets of the Republic of Uzbekistan

**Hummel Detlev**, Doctor of Economics, Professor at the University of Potsdam (Germany) Printed at the printing house LLC Rusyns,

117218, Moscow, st. Kedrova, d.14, building 2

Circulation 300 copies. A4 format. Signed to print: 01/04/2025

Free price

All materials published in the journal are subject to internal and external review.

The publication is not subject to labeling in accordance with paragraph 2 of Art. 1 of the Federal Law of December 29, 2010 No. 436-FZ "On the Protection of Children from Information Harmful to Their Health and Development"



|                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Polushkin O.A.</i> Control as a function of the management process, ensuring the implementation of management decisions..                                                | 126 |
| <i>Sergeeva S.A., Gladilina I.P., Deeva Yu.N., Kryuchkova A.N., Evlanov E.A.</i> Procurement managers: being in the flow – professionalism, creativity, responsibility..... | 131 |
| <i>Stukova S.V.</i> Models of integration between educational institutions and business: a managerial approach to human capital development.....                            | 135 |
| <i>Suslov E.P.</i> It business: how digital entrepreneurship begins.....                                                                                                    | 141 |
| <i>Shirkin D.M.</i> Evaluating the effectiveness of ERP implementation in small and medium businesses: an economic and mathematical approach .....                          | 144 |

## GLOBAL ECONOMY

|                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Krasovskaya O.A., Nechayev A.S., Zakharov S.V., Zagonyach D.A.</i> Typological features of the conceptual model of foreign economic policy of the state in the innovation sphere: comparative analysis of domestic and foreign experience (on the example of the EAEU, BRICS, SCO)..... | 158 |
| <i>Kurbatova A.I., Savenkova E.V., Knyazeva E.A.</i> Green energy transition and its impact on the sustainability of the global energy system .....                                                                                                                                        | 164 |
| <i>Mingaleev T.R.</i> The Global Economy in an Era of Change: Challenges and Prospects.....                                                                                                                                                                                                | 170 |
| <i>Elagin D.P., Khalitov S.</i> The Taliban's Economic Policy in Afghanistan: Challenges and Outcomes (2021–2023) .....                                                                                                                                                                    | 175 |

## FINANCE. TAXATION. CREDIT

|                                                                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Andreev Ya., Baskhanov D., Minchenkova O.</i> Development of innovative activities in the banking sector .....                                                                                           | 181 |
| <i>Akhmedov F.N., Girinsky A.V.</i> Application of Capital Assets Pricing Model (CAPM) for forming optimal securities portfolio.....                                                                        | 187 |
| <i>Griban M.K.</i> Valuation factors of leasing companies.....                                                                                                                                              | 193 |
| <i>Kurovsky S.V., Mishin D.A., Mamedov T.A., Granberg D.S.</i> Specific features of the practical application of artificial intelligence algorithms in the banking sector .....                             | 205 |
| <i>Makarova V.A.</i> Результаты исследования и их обсуждение .....                                                                                                                                          | 212 |
| <i>Artemyev N.V., Zorin R.A., Makovetsky M.Yu.</i> Theoretical and methodological aspects of assessing the potential of personnel for selection to the talent pool: practice of Russian organizations ..... | 218 |
| <i>Mironov N.S.</i> The typologization of the subjects of the Russian Federation is the foundation of the differentiated policy of the federal authorities for the development of regions .....             | 227 |
| <i>Omelyanovich L.A., Dolmatova G.E., Kaneeva I.I., Gvasalia D.S.</i> Financial and budgetary relations of the Russian Federation in modern realities .....                                                 | 232 |
| <i>Orlova V.A.</i> Key vectors of digital transformation of the banking sector of the economy.....                                                                                                          | 238 |
| <i>Platunova A.V., Mamysheva E.A., Urzov V.A.</i> Identifying signs of suspicion in the financial and economic activities of an organization .....                                                          | 242 |

|                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Rostovtsev A.M., Rostovtsev G.</i> The Impact of the Introduction of the Digital Ruble on the Corporate Financial Strategy of Enterprises in Russia..... | 246 |
| <i>Streltsov P.V.</i> International and Russian practices of forming the value of companies before IPO .....                                                | 250 |
| <i>Tonoian R.G.</i> Determination of IPO-discount in initial public offerings in Russia after 2022.....                                                     | 255 |
| <i>Rostovtsev A.M., Rostovtsev G.</i> Risks and opportunities of the digital ruble in the system of financial control and internal audit.....               | 260 |
| <i>Yurkevich V.V.</i> Factors influencing the development of digital financial assets .....                                                                 | 264 |

## FINANCIAL POLICY. INTERNATIONAL FINANCE

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Andreeva N.V.</i> Gaps in the legal regulation of the activities of the financial platform operator in terms of the Federal Law of 07.08.2001 № 115-FZ «On Combating the Legalization (Laundering) of Criminally Obtained Incomes and the Financing of Terrorism», which carry potential regulatory and financial risks for it ..... | 272 |
| <i>Tamrazyan S.V.</i> Trends and tendencies in the m&a market .....                                                                                                                                                                                                                                                                     | 277 |

## ECONOMICS OF INDUSTRIES AND REGIONS

|                                                                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Balashov I.S.</i> Application of artificial intelligence in public-private partnership projects, review of models and practices.....                                        | 281 |
| <i>Golovin Yu.T.</i> The role of big data and artificial intelligence in predicting threats to the economic security of construction companies .....                           | 287 |
| <i>Gonenko D.V.</i> Regional institutional differences and narrative institutionality in the development of medium-sized businesses: the digital aspect .....                  | 292 |
| <i>Kindyasheva E.A.</i> Globalization 2.0: Challenges and Opportunities for National Economies .....                                                                           | 299 |
| <i>Klimanov I.E.</i> Artificial Intelligence in E-Commerce: Neural Networks in Marketing and Product Promotion on Marketplaces.....                                            | 304 |
| <i>Kovalev D.M.</i> A social project as a tool to improve the efficiency of a small business entity .....                                                                      | 312 |
| <i>Kozhevnikova N.Yu.</i> , Career guidance in human resource development .....                                                                                                | 316 |
| <i>Korotkov N.I.</i> Project management in high-tech companies with digitalization in mind .....                                                                               | 322 |
| <i>Dakhova E.V., Luk'yanov A.I., Afanas'eva A.V.</i> Study of fluctuating asymmetry in the field of technogenic impact of small boiler houses in Khabarovsk .....              | 326 |
| <i>Korotkov N.I.</i> Change management in modern companies in the context of innovation .....                                                                                  | 334 |
| <i>Mironov A.V.</i> Russian export in modern realities: main features and risks .....                                                                                          | 338 |
| <i>Plotnitsky I.O.</i> Information and economic aspects standardization and technical regulation.....                                                                          | 342 |
| <i>Sergeeva S.A., Inglezi A.V., Mazurov D.Yu., Rochev D.S., Vinokurov M.A.</i> Greening procurement: economic sustainability, environmental and corporate responsibility ..... | 349 |

|                                                                                                                                                                             |     |                                                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Goncharova A.R., Stoyanova I.A.</i> Economic convergence of enterprise development potentials and its role in asset capitalization and social capital formation .....    | 354 | <i>Sharapova V.M., Sharapova N.V.</i> The economic role of peasant (farm) households in agricultural production of the Russian Federation .....                   | 372 |
| <i>Teterin A.S., Evseeva K.V.</i> The comprehensive approach to the study of the impact of macroeconomic indicators on the turnover of e-commerce in Russian regions.....   | 361 | <i>Chernomur A.A.</i> Tools for increasing the competitiveness of agricultural enterprises: innovation, cooperation and digitalization at the regional level..... | 376 |
| <i>Chornomur A.A.</i> Methodological principles of constructing economic models high efficiency for agricultural enterprises algorithm and step-by-step implementation..... | 367 | <i>Sharapova V.M., Sharapova N.V.</i> Trends in the Production of Agricultural Products in Peasant (Farm) Enterprises of the Sverdlovsk Region .....              | 382 |
|                                                                                                                                                                             |     | <i>Sokolitsyna N.A.</i> Development and application of tools to increase the economic security of an industrial enterprise.....                                   | 388 |

## Обеспечение резильентности университета как ответ на санкционные и регуляторные вызовы современной экономики

**Акинфеев Дмитрий Витальевич,**

аспирант, ассистент кафедры экономики и управления,  
Институт международного бизнеса, экономики и управления,  
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»  
E-mail: dv7888@ya.ru

**Терентьева Татьяна Валерьевна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики  
и управления, ректор, ФГБОУ ВО «Владивостокский  
государственный университет»  
E-mail: Tatyana.Terenteva@vvsu.ru

Статья посвящена обоснованию необходимости перехода российских университетов от парадигмы устойчивости к концепции резильентности в условиях санкционного давления и ужесточения государственного регулирования. На основе анализа официальной статистики Минобрнауки России и современного дискурса о резильентности автор уточняет дефиницию «резильентности образовательной организации высшего образования», предлагая четырёхстадийную модель (шок – адаптация – восстановление – устойчивое развитие) и авторскую типологию уровней резильентности (операционный, стратегический, институциональный, социокультурный).

Выявлены организационно-управленческие, кадровые, финансово-экономические и нормативные предпосылки, от которых зависит способность университета трансформировать внешние угрозы в стимулы развития. Показано, что игнорирование перечисленных факторов ведёт к росту экзистенциальных рисков вплоть до утраты институциональной состоятельности.

**Ключевые слова:** резильентность университета; устойчивость; санкционные ограничения; управление рисками; кадровый потенциал.

Современный этап развития системы высшего образования характеризуется высокой динамичностью внешней среды и возрастающей степенью неопределённости социально-экономических условий, в которых функционируют университеты.

Глобальные политические изменения, санкционные ограничения, трансформация в государственной политике в части регулирования приёма абитуриентов и внебюджетного финансирования требуют от образовательных организаций не только эффективной адаптации к возникающим вызовам, но и качественного переосмысления подходов к стратегическому управлению и долгосрочному развитию. В этих условиях ключевым фактором конкурентоспособности университета становится его способность демонстрировать резильентность. В данной статье обосновывается актуальность формирования резильентности университетов как системного ответа на внешние (в том числе санкционные и внутренние) регуляторные вызовы; предлагается авторская интерпретация термина «резильентность образовательной организации высшего образования» в высшем образовании; анализируются условия и предпосылки её формирования; соотношение понятий «устойчивость» и «резильентность», а также формулируется авторское определение термина «резильентность образовательной организации высшего образования».

Современные экзистенциальные угрозы предъявляют к университетам качественно новые требования, связанные с необходимостью развивать механизмы эффективного реагирования на многообразные внешние вызовы. Среди наиболее значимых вызовов, влияющих на функционирование и развитие университетов в Российской Федерации, можно выделить санкционное давление, ограничивающее международное сотрудничество и доступ к зарубежным научно-образовательным ресурсам, а также усиление государственного регулирования в сфере бюджетного набора студентов (контрольные цифры приема), существенно влияющее на финансовую модель университета. В этой связи, на наш взгляд, перед университетами возникает задача, выходящая за рамки традиционного подхода к обеспечению устойчивости.

Известным математиком А.М. Ляпуновым в 1892 г. в работе «Общая задача об устойчивости движения» изложена суть понятия «устойчивость», которая, по его мнению, заключается в том,

что «если малым возмущениям внешней системы соответствуют малые возмущения рассматриваемой системы, то такая система считается устойчивой» [3]. О.В. Михалев дополняет это определение, отмечая, что устойчивость – это способность системы сохранять некоторое её свойство по отношению к возмущению или неопределенности отдельных параметров самой системы или внешней среды [4]. По мнению М.Н. Арнаут, устойчивость характеризуется равновесным состоянием системы, её постоянством, стойкостью, неподверженностью риску потерь и убытков под воздействием внешних возмущающих явлений [1].

В контексте функционирования университета традиционно под устойчивостью понимается способность организации преодолевать внешние потрясения, проходя последовательно через три стадии: а) непосредственный шок (по формулировке М.Н. Арнаут – убытки под воздействием внешних возмущающих явлений) [1]; б) последующую адаптацию к новым условиям функционирования; в) восстановление исходного состояния. Вместе с тем современная практика свидетельствует о том, что указанной способности уже недостаточно для обеспечения эффективного функционирования и успешного развития образовательных учреждений в условиях высокой динамики внешней среды и постоянной неопределенности.

В этой связи отдельного внимания заслуживает понятие «устойчивое развитие», которое отражает следующий этап развития системной устойчивости. Так, по мнению М.Н. Арнаут, устойчивое развитие следует трактовать как гармоничное развитие, предполагающее достижение такого состояния объекта, при котором не нарушаются, а напротив, удовлетворяются потребности всех заинтересованных в развитии данного объекта сторон [1]. Это определение подчёркивает важность не только сохранения текущего состояния, но и активного развития системы, ориентированного на долгосрочное благополучие всех её участников.

Однако и понятие «устойчивое развитие» не охватывает полностью всех вызовов и задач, стоящих сегодня перед образовательными организациями. В современных социально-экономических условиях существования системы высшего образования РФ университету необходимо формировать свою резильентность, интегрирующую в себя и традиционную устойчивость (со всеми перечисленными ранее стадиями – шок, адаптация, восстановление), и устойчивое развитие.

Таким образом, на наш взгляд, под резильентностью университета необходимо понимать способность вуза не только успешно проходить стадии, а) шока, б) адаптации и в) восстановления, но и, что особенно важно, переходить к стадии г) устойчивого развития. В этом смысле резильентность выступает как интегральная характеристика организации, позволяющая ей не просто минимизировать последствия экономических, организационных и иных дестабилизирующих воздействий, но и активно использовать внешние вызовы в ка-

честве стимулов для внутренней трансформации и качественного роста. Реализация подобного подхода требует разработки и внедрения специальных методических подходов и управленческих решений, обеспечивающих не только реактивную адаптацию к потрясениям, но и стратегическое, долгосрочное развитие университета (рис. 1).



Рис. 1.

В российской научной мысли понятие «резильентность» находится в стадии активного формирования. Существует теоретический фундамент: понятие раскрыто и сопоставлено с родственными категориями (устойчивость, жизнеспособность). Так, «резильентность» (от англ. resilience – устойчивость к шоку) используется в различных областях – экономике, психологии, социологии, менеджменте, а также других – для обозначения способности системы противостоять кризисам, адаптироваться и восстанавливаться.

Первым автором, использовавшим термин резильентности (англ. resilience) считается физик и инженер Томас Юнг (Thomas Young), который в 1807 году охарактеризовал этим понятием способность материалов сопротивляться деформациям (упругость) [7]. Вклад в развитие концепции в последующие десятилетия внесли такие зарубежные исследователи, как А. Уайлдавски, Б. Боин, М. ван Итен, К. Карлсен, Р. Притчард, Coelho, G.L.H., Cavalcanti, T.M., Rezende, A.T., & Gouveia, V.V., Р. Пиньейро, М. Янг, Streeck & Thelen и другие.

Одним из первых значимых вкладов в развитие концепции резильентности в российской науке стала работа Н.В. Смородинской и Д.Д. Катуква [6], посвящённая устойчивости экономических систем в условиях глобализации и внешних шоков. Исследователи подчёркивают, что резильентность является противоположностью хрупкости и воплощает динамическую устойчивость сложных систем как способность адаптироваться к непрерывно меняющейся среде, особенно в условиях длительного стресса и внезапных потрясений. В свою очередь, В.В. Акбердина рассматривает резильентность на уровне национальной экономики, делая упор на выявление факторов, обуславливающих сопротивляемость экономики шокам.

Разные аспекты резильентности в своих трудах рассматривали такие отечественные учёные, как А.В. Маслобоев, В.В. Быстров, Б.С. Жихаре-



вич, В.В. Климанов, В.Г. Марача, И.В. Никулкина, О.В. Гордячкова, Ж. Герарди и другие.

Шоки, оказывающие влияние на организации, имеют различную природу возникновения. Помимо санкционных и регуляторных факторов на устойчивость системы высшего образования влияют демографические и кадровые проблемы. Долгосрочный демографический спад привёл к сокращению контингента поступающих в вузы в 2010-е годы, что усилило конкуренцию между университетами за абитуриентов. В 2022–2023 годах ситуация несколько стабилизировалась: впервые за долгое время численность студентов начала расти и в 2023 году увеличилась на 195,3 тыс. человек (около 4,7%) по сравнению с предыдущим годом. В стратегической перспективе демографический вызов остаётся актуальным: низкая рождаемость последних лет свидетельствует, о том, что конкуренция за каждого абитуриента в ближайшем будущем снова возрастёт.

Не менее остро стоит и кадровый вызов в вузовской системе. Профессорско-преподавательский состав российских университетов «стареет»: за последние 30 лет почти в 4 раза увеличилась доля преподавателей, возраст которых более 60 лет и составляет на сегодняшний день около 30% от общего количества ППС. Одновременно доля молодых преподавателей достигла минимальных значений с 1980-х годов (по разным оценкам, лишь 5% преподавателей моложе 30 лет). Это свидетельствует о недостаточном притоке новой генерации ученых и педагогов, что обусловлено сравнительно низкой оплатой труда в академическом секторе, ограниченными возможностями карьерного роста (около 75% преподавателей не поднимаются выше звания доцента, сталкиваясь с «стеклянным потолком» в карьере) и оттоком талантливой молодежи в более привлекательные отрасли экономики или за рубеж [5].

Перечисленные вызовы – санкционное давление, разрыв международных связей, ужесточение регулирования приёма, демографические провалы и старение кадров – создают беспрецедентную нагрузку на устойчивость российских университетов. В условиях усиливающейся нестабильности простое поддержание статус-кво оказывается недостаточным. Университетам требуется не только адаптивность, но и способность к проактивному развитию в турбулентной среде. Традиционная категория «резильентности» требует переосмысления: важно различать «устойчивость» и «устойчивое развитие» как различные характеристики системы. Ключевым фактором конкурентоспособности современного вуза становится его резильентность, то есть способность не только выстоять под внешними ударами, но и преобразовать возникающие сложности в стимулы для собственного развития.

Результаты научного исследования, проведённого автором, послужили основой для уточнения понятия «резильентность образовательной организации высшего образования». На наш взгляд, это интегративная характеристика образовательной организации высшего образования, отражаю-

щая её способность адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды, обеспечивать непрерывность функционирования, воспроизводство ключевых ресурсов (кадровых, научных, инфраструктурных), а также устойчивое развитие в условиях неопределённости и многократных шоковых воздействий. В новых экономических условиях она охватывает способность образовательной организации высшего образования не только к оперативному восстановлению после потрясений, но и к трансформации управленческих стратегий в целях сохранения академической миссии и конкурентоспособности. Резильентность университета представляет собой многомерное явление. Для её всестороннего анализа целесообразно ввести типологию, выделив различные уровни резильентности образовательной организации. Предлагается авторская типология резильентности университета, включающая, по крайней мере, четыре уровня: операционный, стратегический, институциональный и социокультурный.

Операционный уровень резильентности включает в себя повседневное функционирование университета – работу административных и инфраструктурных систем, реализацию образовательного процесса, исследовательскую деятельность. Операционная резильентность характеризуется способностью университета бесперебойно продолжать основные операции в условиях краткосрочных потрясений. Примерами могут служить: быстрая и успешная перестройка учебного процесса на дистанционный формат при эпидемии, способность IT-систем вуза выдерживать кибератаки или наплыв пользователей, а также умение финансово-экономических служб оперативно реагировать на резкие колебания внешних условий деятельности. Операционная резильентность означает наличие резервов прочности на тактическом уровне – резервного финансирования для экстренных нужд, оптимальных планов непрерывности деятельности (business continuity plans). Университет, обладающий высокой операционной резильентностью, способен минимизировать простой в работе и снижение качества услуг даже в условиях кризиса.

Стратегический уровень резильентности относится к долгосрочному развитию и гибкости стратегии университета. Это способность университета адаптировать свою стратегическую траекторию под воздействием фундаментальных изменений внешней среды, сохраняя при этом верность своей миссии. Стратегическая резильентность проявляется, например, когда университет своевременно переориентирует образовательные программы в соответствии с изменениями спроса на рынке труда или научных приоритетов страны, развивает новые направления подготовки, закрывает или трансформирует устаревшие специальности. В условиях санкций и разрыва международных связей стратегическая резильентность выражается в поиске новых партнеров (например, установление связей с университетами стран Азии взамен евро-

пейских), перестройке международной деятельности и научной кооперации. Резильентный в стратегическом отношении вуз отличается проактивным управлением рисками: руководство систематически анализирует глобальные тренды, прогнозирует потенциальные угрозы (например, демографические ямы, изменения законодательства) и заранее принимает меры, закладывая новые инициативы в стратегический план развития. Стратегическая резильентность тесно связана с инновационностью – умением на уровне руководства генерировать и воплощать новаторские идеи, позволяющие обойти ограничения.

Институциональный уровень резильентности охватывает систему управления университетом, его организационную структуру, нормативно-правовые основы функционирования, а также взаимодействие с внешней средой. Он отражает способности институциональной системы университета сохранять целостность и эффективность в изменяющихся условиях законодательства, финансирования и общественных ожиданий.

Одним из показателей институциональной резильентности является уровень автономии вуза и гибкость внутренней структуры. Университет, чья институциональная модель позволяет быстро перераспределять ресурсы, изменять организационную схему (создавать новые подразделения, укрупнять или расформировывать неэффективные структуры), будет более резильентным. Например, при внезапном сокращении финансирования резильентный университет сумеет без длительных согласований оптимизировать бюджет, перераспределить нагрузку, найти внебюджетные источники. Институциональная резильентность проявляется и во взаимодействии с регуляторами: устойчивый университет умеет выстраивать конструктивный диалог с учредителем, лоббировать свои интересы. В условиях усиливающегося нормативного давления (как в случае контроля за платным приёмом) более резильентными окажутся те университеты, которые смогут приспособиться к новым правилам с минимальными потерями (например, заранее скорректировав финансовую модель, диверсифицировав источники доходов, чтобы снизить зависимость от количества студентов, обучающихся на коммерческой основе).

Социокультурный уровень резильентности связан с человеческим капиталом университета, его корпоративной культурой, морально-этическими ценностями и отношениями как внутри академического сообщества, так и с внешними стейкхолдерами. Социокультурная резильентность – это способность академического сообщества вуза сплачиваться перед лицом кризиса, сохраняя при этом лояльность, мотивацию и продуктивность. В университете с высоким уровнем резильентности формируется атмосфера доверия и взаимопомощи, эффективно налажена коммуникация руководства с сотрудниками и студентами, что помогает избегать паники и дезорганизации в кризисных ситуациях. Например, в условиях санкций, ограничений

или иных стрессовых факторов социокультурно резильентный вуз способен открыто донести до коллектива информацию о сложившейся ситуации, вовлечь сотрудников в обсуждение антикризисных мер, поддержать студентов из социально незащищённых слоёв, тем самым укрепляя внутриорганизационную солидарность. Важным аспектом здесь является репутационная резильентность выражающаяся в сохранении доверия со стороны абитуриентов, партнёров и общества в целом. Университет, обладающий прочной репутацией и глубокими связями с региональным сообществом и выпускниками, легче переживает трудные времена, поскольку может рассчитывать на поддержку, заключить договор о сотрудничестве. Социокультурный уровень также включает ценностные установки: например, ориентация на инновации и предпринимательство внутри университета способствует тому, что сотрудники воспринимают изменения скорее как возможности, а не угрозы, что повышает общую резильентность.

Предложенная типология уровней резильентности помогает структурировать меры по её обеспечению. Очевидно, что все уровни взаимосвязаны: оперативные решения должны соотноситься со стратегией, институциональная среда оказывает влияние на корпоративную культуру и наоборот.

Рассмотрим системные предпосылки формирования резильентности – то есть факторы, наличие которых на каждом уровне критически важно для способности университета противостоять вызовам. Проанализируем ключевые группы предпосылок: организационно-управленческие, кадровые, финансово-экономические и нормативно-правовые.

### Организационно-управленческие предпосылки

К данной группе относятся характеристики системы управления вузом, обеспечивающие её гибкость и адаптивность. Во-первых, необходима эффективная система мониторинга и анализа рисков внешней среды. Университеты, практикующие регулярный SWOT-анализ, форсайт сессии, сценарное планирование, демонстрируют более высокую степень готовности к неожиданным изменениям. Во-вторых, важна структурная гибкость организационной модели: минимизация излишней бюрократии, децентрализация принятия решений, наличие небольших мобильных управленческих команд, способных оперативно реагировать на вызовы. Например, создание оперативного штаба при возникновении кризиса (будь то эпидемия, чрезвычайная ситуация или резкое изменение правил приёма) позволяет своевременно принимать антикризисные меры. В-третьих, лидерство и корпоративное управление: высшее руководство должно иметь стратегическое видение и готовность к нестандартным решениям. Наличие в команде управленцев компетенций по «change management» (управлению изменениями) и стресс-менеджменту становится существенным плюсом. Организационно-управленческая предпосылка резильентности – это также культура учёта ошибок

и обучения: резильентные университеты анализируют пережитые кризисы, делают выводы и обновляют внутренние регламенты, чтобы лучше подготовиться к будущим трудностям. Таким образом, резильентность укрепляется, если управление университетом проактивно, гибко и ориентировано на постоянное развитие.

## Кадровые предпосылки

Человеческий капитал – центральный фактор резильентности. Преподаватели, учёные, административный персонал – носители знаний и компетенций, необходимых для адаптации к переменам. Важнейшая предпосылка – высокий квалификационный уровень и многофункциональность кадров. Университету необходимы специалисты, способные осваивать новые навыки, перенимать лучшие практики, применять современные образовательные технологии. Система повышения квалификации персонала должна быть постоянной и опережающей. Кроме того, мотивация и вовлечённость сотрудников напрямую влияют на их поведение в кризисных ситуациях. Высокая лояльность персонала, чувство сопричастности к будущему университета побуждают сотрудников прикладывать дополнительные усилия для спасения положения в трудные времена. Стабильность организации зависит от кадрового потенциала: низкий уровень текучести кадров, повышение квалификации сотрудников и эффективная мотивация формируют основу для выживания и развития системы. В современных условиях университетам необходимо иметь способность планировать преемственность компетенций: передавать опыт от старшего поколения преподавателей молодым, формировать кадровый резерв. Это особенно важно в контексте демографических и эмиграционных потерь. Университет, игнорирующий кадровые проблемы (старение, выгорание, «утечку мозгов»), фундаментально ослабляет свою резильентность.

## Финансово-экономические предпосылки

Устойчивое финансовое положение – базовое условие того, чтобы университет пережил кризис и продолжил развитие. Резильентность требует наличия диверсифицированных источников финансирования. Опыт показывает, что вузы с высокой долей внебюджетных доходов и разнообразием источников более финансово устойчивы, поскольку менее зависимы от колебаний каждого из них. В российской практике многие университеты зависят либо от госбюджета, либо от контрактной формы обучения по нескольким массовым направлениям – оба случая рискованны. Предпосылкой резильентности является разработка сбалансированной финансовой модели: оптимальное соотношение бюджетных ассигнований, доходов от платных образовательных услуг, грантов, хоздоговорных работ, эндаумент-фонда, пожертвований и других источников. Если один канал перекрывается (например, снижается поток иностранных студентов из-за санкций или урезается государственное задание), другие

должны частично компенсировать потерю. Не менее важен финансовый менеджмент внутри вуза: наличие резервного фонда или подушки безопасности, грамотное управление затратами, способность быстро сокращать издержки без ущерба критическим функциям. Например, поддержание определённого уровня ликвидности (свободных средств) позволит университету оплачивать обязательства в период снижения доходов. Также к финансово-экономическим предпосылкам относится материально-техническая база: вложения в обновление инфраструктуры, в цифровизацию обучения и управления. Современные цифровые решения нередко повышают резильентность, позволяя быстрее адаптироваться (пример: наличие онлайн-платформы заранее облегчило переход на дистанционную форму обучения во время пандемии).

В то же время, недостаточный уровень качества оказываемых образовательных услуг, который предлагают некоторые высшие учебные заведения, не позволяет выдерживать конкуренции на рынке, а как следствие, часто не обеспечивает требуемого уровня доходов организации, что порождает жёсткую зависимость от государственного финансирования. В таком случае, как правило, университет не занимает лидерских позиций по ключевым показателям деятельности, не имеет серьёзных результатов и достижений.

Финансовая резильентность подразумевает сочетание бережливости и готовности инвестировать в изменения: вуз, который вкладывается в проекты развития даже в кризисные времена (например, осваивает новые рынки образовательных услуг, открывает востребованные программы), в долгосрочной перспективе более резильентен.

## Нормативно-правовые предпосылки

Внешняя институциональная среда – законодательство, нормативные акты, требования министерства – во многом задаёт рамки для резильентности. Здесь важны два аспекта: адаптивность внутренней нормативной базы университета и степень автономии, предоставляемой государством. Первый аспект означает, что внутри вуза должны быть разработаны и внедрены регламенты, предусматривающие действия в нестандартных ситуациях (планы обеспечения непрерывности деятельности, процедуры экстренного перевода студентов на другие программы). Гибкость локальных нормативных актов позволяет администрации маневрировать: например, временно изменять учебные планы, внедрять смешанный режим работы, перераспределять нагрузку между подразделениями. Хотя в России наблюдается тенденция усиления централизованного контроля (например, единые федеральные стандарты, контроль цифр приёма и т.д.), что потенциально снижает вариативность стратегий вузов. Тем не менее, даже в этих условиях нормативной предпосылкой резильентности является комплаенс и гибкость: возможность вуза быстро приводить свою деятельность в соответствие с новыми требованиями, участвовать в новых проектах регуля-



тора (например, в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 12.05.2023 № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования» участвовать в пилотном проекте по изменению уровней российского образования) [8], использовать грантовые и конкурсные механизмы господдержки. Кроме того, важно поддерживать правовую чистоту деятельности: университет, не сталкивающийся с нарушениями лицензирования, аккредитацией, выполнением показателей эффективности, избегает «ударов», связанных с санкциями самого государства (вплоть до риска реорганизации, смены топ-менеджмента или аннулирование статуса образовательной организации). Помимо выделенных групп, можно упомянуть и внешние сетевые предпосылки: интеграция университета в сети взаимодействия (ассоциации вузов, партнерства с работодателями, международные консорциумы). Широкая сеть контактов позволяет в кризис найти поддержку, перенять опыт, совместно решать проблемы. Например, в условиях санкций университеты начали активнее кооперироваться на евразийском и азиатском пространстве [8], что частично компенсировало потерю прежних международных связей. Такой сетевой капитал можно рассматривать как дополнительный ресурс резильентности.

Итак, системные предпосылки резильентности университета охватывают все стороны его деятельности. Отлаженное управление, сильная кадровая база, устойчивая финансовая модель и адаптивная нормативная среда – вот четыре базовых столпа, на которых зиждется способность вуза противостоять потрясениям.

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой степенью турбулентности и непредсказуемостью, резильентность становится определяющим качеством для выживания и развития университетов. Проведенный анализ показал, что резильентность отличается от традиционной устойчивости добавлением критически важного элемента – способности к устойчивому развитию на основе преодоленных шоков. Российские университеты сегодня сталкиваются с целым рядом серьезных вызовов: внешнеполитические санкции и ограничение международного взаимодействия, жесткая регуляция приема студентов, демографический спад и старение кадрового состава, трансформация рынка труда и технологий. Эти вызовы рождают серьезные барьеры для развития образовательных организаций высшего образования, и вузы, продолжающие действовать по устаревающим парадигмам, рискуют утратить свою институциональную состоятельность в условиях изменяющейся реальности.

Как следует из представленных в статье аргументов, обеспечение резильентности университета должно стать приоритетной стратегической задачей. Университеты, своевременно осознавшие необходимость формирования резильентности, выстраивают многоуровневую систему защиты и адаптации: от оперативных мер реагирования до глубинной трансформации организационной

культуры. Такие вузы способны не только минимизировать ущерб от внешних шоков, но и использовать их как толчок к позитивным изменениям. Противоположная ситуация – университеты, игнорирующие фактор резильентности – чреваты серьезными негативными последствиями.

В краткосрочной перспективе это может выражаться в финансовых потерях (например, резкое снижение внебюджетных доходов из-за неспособности привлечь новых студентов или партнеров), падении качества образования, оттоке талантливых преподавателей и студентов в более благополучные учреждения. В долгосрочной перспективе отсутствие резильентности грозит накоплением критических проблем, которые в в долгосрочной перспективе могут привести к утрате самим университетом своей институциональной целостности – вплоть до прекращения деятельности или поглощения со стороны более конкурентоспособных образовательных организаций. Важно подчеркнуть: роли государства и самих университетов в обеспечении резильентности взаимодополняют друг друга. Государство, вводя новые правила (например, запрет на выдачу образовательных кредитов с гос. поддержкой на специальности, не соответствующих приоритетам социально-экономического развития), должно одновременно создавать условия для набора по льготным условиям на приоритетные направления подготовки. Университеты же со своей стороны должны проявлять активность и самостоятельность в укреплении своих системных предпосылок резильентности: инвестировать в кадры, осваивать новые финансовые инструменты, развивать международные связи, модернизировать управление. Только при таком подходе высшая школа России сможет не только преодолеть текущие потрясения, но и выйти из них обновленной и окрепшей.

Подводя итог, можно констатировать: резильентность становится новым критерием успешности университета в XXI веке. Она интегрирует в себе устойчивость, адаптивность и развитие. Университеты, сумевшие выстроить резильентные структуры, превращают внешние вызовы в точки роста – будь то переход на новые технологические уклады обучения, переосмысление образовательных программ или реформирование научных исследований под актуальные потребности страны.

Таким образом, формирование резильентности – насущная необходимость для сохранения и приумножения потенциала российской системы высшего образования.

## Литература

1. Арнаут М.Н. Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием университета: дисс. канд. эконом. наук: 08.00.05 – ВГУЭС, Владивосток, 189 с.
2. Г. И. Осадчая, Т.Н. Юдина Высшее образование в Евразийском экономическом союзе: по-



тенциал и проблемы сотрудничества // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2024.

3. Ляпунов А. М., Общая задача об устойчивости движения, Собр. соч., т. 2, М. – Л., 1956;
4. Михалев О.В. Монография «Экономическая устойчивость хозяйственных систем: методология и практика научных исследований и прикладного анализа» – Санкт-Петербург, 2010;
5. Пугач Виктория Федоровна «Ещё раз о возрасте преподавателей в российских вузах: старые проблемы и новые тенденции» // Высшее образование в России. 2023. № 3;
6. Смородинская Н.В., Катукоев Д.Д., «Резильентность экономических систем в эпоху глобализации и внезапных шоков» // Балт. рег.. 2021. № 3;
7. Томас Юнг, «A Course of Lectures on Natural Philosophy and the Mechanical Arts», Лондон, J. Johnson, 1807;
8. Указ Президента Российской Федерации от 12.05.2023 № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования».

#### ENSURING THE UNIVERSITY'S RESILIENCE AS A RESPONSE TO THE SANCTIONS AND REGULATORY CHALLENGES OF THE MODERN ECONOMY

Akinfeev D.V., Terentyeva T.V.  
Vladivostok State University

The article substantiates the necessity for Russian universities to move from the concept of sustainability to that of resilience amid

sanctions pressure and tighter state regulation. Based on official statistics from the Ministry of Science and Higher Education and the contemporary resilience discourse, the author refines the definition of "university resilience," proposing a four-stage model (shock – adaptation – recovery – sustainable development) and an original typology of resilience levels (operational, strategic, institutional, socio-cultural).

**Keywords:** university resilience; sustainability; sanctions; risk management; human capital.

#### References

1. Arnaut M.N. Organisational-Economic Mechanism for Managing Sustainable Development of a University. Candidate of Economic Sciences dissertation, specialty 08.00.05. Vladivostok: VSUES, 189 p.
2. Osadchaya G.I., Yudina T.N. "Higher Education in the Eurasian Economic Union: Potential and Problems of Cooperation." RUDN Journal of Sociology, 2024.
3. Lyapunov A.M. "The General Problem of the Stability of Motion." In: Collected Works, vol. 2. Moscow–Leningrad, 1956.
4. Mikhalev O.V. Economic Stability of Economic Systems: Methodology and Practice of Scientific Research and Applied Analysis. Saint Petersburg, 2010.
5. Pugach V.F. "Once Again on the Age of University Teachers in Russia: Old Problems and New Trends." Higher Education in Russia, 2023, no. 3.
6. Smorodinskaya N.V., Katukov D.D. "Resilience of Economic Systems in the Age of Globalisation and Sudden Shocks." Baltic Region, 2021, no. 3.
7. Young T. A Course of Lectures on Natural Philosophy and the Mechanical Arts. London: J. Johnson, 1807.
8. Decree of the President of the Russian Federation No. 343 of 12 May 2023 "On Certain Issues of Improving the System of Higher Education."