

Научная статья

УДК 338.24.01; DOI: 10.61260/2218-13X-2025-3-42-63

**СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ УСТОЙЧИВОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ:  
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ  
(АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ)**

✉ Мусиенко Тамара Викторовна.

Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России, Санкт-Петербург, Россия

✉ [tvm7777@mail.ru](mailto:tvm7777@mail.ru)

*Аннотация.* Представлены результаты сравнительного анализа основных подходов к исследованию проблемы управления рисками устойчивости развития университетов в современных условиях. Цель исследования заключается в выявлении и систематизации стратегий и моделей управления рисками устойчивости организационных систем университетов с акцентом на роль корпоративной идентичности в условиях глобальных вызовов и цифровой трансформации. Методология основана на качественном подходе с использованием сравнительно-аналитического анализа научной литературы. Анализируются теоретические модели корпоративной идентичности (Балмера и др.), парадоксального управления (Хана и других) и ресурсного подхода (Гарипагаоглу и других), а также кейсы университетов, реализующих устойчивое развитие с интеграцией информационных технологий. Полученные результаты показывают, что устойчивость университетов тесно связана с корпоративной идентичностью, выступающей как ресурс и одновременно объект управления. Предложена трёхуровневая модель управления рисками (операционные, концептуальные, экзистенциальные риски), акцентирована необходимость учета культурных и психологических факторов. Сформулированы рекомендации по стратегической интеграции принципов устойчивого развития с сохранением академической идентичности, усилению вовлечения персонала и стейкхолдеров в процессы изменений. В качестве перспектив дальнейших исследований предложены эмпирическая проверка представленных моделей в международном сравнении, разработка универсальных индикаторов устойчивости идентичности и углублённый анализ влияния цифровизации на корпоративную культуру университетов.

*Ключевые слова:* организационная устойчивость, корпоративная идентичность, управление рисками, устойчивое развитие университетов, цифровая трансформация, парадоксальное управление, ресурсный подход, вовлечение персонала, университетская культура

**Для цитирования:** Мусиенко Т.В. Стратегии управления рисками устойчивости организационных систем высшего образования: роль корпоративной идентичности (аналитический обзор современных исследований) // Науч.-аналит. журн. «Вестник С.-Петерб. ун-та ГПС МЧС России». 2025. № 3. С. 42–63. DOI: 10.61260/2218-13X-2025-3-42-63.

Scientific article

# STRATEGIES FOR MANAGING SUSTAINABILITY RISKS IN HIGHER EDUCATION ORGANIZATIONAL SYSTEMS: THE ROLE OF CORPORATE IDENTITY (ANALYTICAL REVIEW OF MODERN RESEARCH)

✉ Musienko Tamara V.

Saint-Petersburg university of State fire service of EMERCOM of Russia, Saint-Petersburg, Russia

✉ [tvm77777@mail.ru](mailto:tvm77777@mail.ru)

*Abstract.* The article presents the results of a comparative analysis of the main approaches to the study of the problem of risk management of modern universities sustainable development. The purpose of the study is to identify and systematize strategies and models for managing the sustainability risks of organizational systems of universities with an emphasis on the role of corporate identity in the context of global challenges and digital transformation. The methodology is based on a qualitative approach using a comparative analytical analysis of scientific literature. Theoretical models of corporate identity (Melevar-Jenkins, Balmer et al.), paradoxical management (Hahn et al.) and the resource approach (Garipagaoglu) are analyzed, as well as cases of universities implementing sustainable development with the integration of information technologies. The results obtained show that the sustainability of universities is closely related to corporate identity, which acts as a resource and at the same time an object of management. A three-level risk management model (operational, conceptual, existential risks) is proposed, the need to consider cultural and psychological factors is emphasized. Recommendations are formulated for the strategic integration of sustainable development principles while maintaining academic identity, increasing the involvement of personnel and stakeholders in change processes. Prospects for further research include empirical testing of the proposed models in an international comparison, development of universal metrics of identity sustainability, and in-depth analysis of the impact of digitalization on the corporate culture of universities.

*Keywords:* organizational sustainability, corporate identity, risk management, sustainable development of universities, digital transformation, paradoxical management, resource approach, staff involvement, university culture

**For citation:** Musienko T.V. Strategies for managing sustainability risks in higher education organizational systems: the role of corporate identity (analytical review of modern research) // Scientific and analytical journal «Vestnik Saint-Petersburg university of State fire service of EMERCOM of Russia». 2025. № 3. P. 42–63. DOI: 10.61260/2218-13X-2025-3-42-63.

## Введение

В настоящее время университеты, как институты высшего образования, переживают период глубокой трансформации. Будучи хранителями давних академических традиций и ценностей, они все чаще сталкиваются с новыми вызовами и вынуждены выступать в авангарде решения проблем, в том числе связанных с устойчивым развитием [1]. В тоже время быстрое развитие информационных технологий (ИТ) меняет ландшафт высшего образования, затрагивая все – от преподавания и научных исследований до административного управления [2]. Эта динамичная среда требует критического переосмысления идентичности и корпоративной культуры университета, а также того, как эти факторы соотносятся со стремлением к устойчивости [3].

Соответственно, перед университетами встает критическая задача балансирования своих традиционных ценностей и идентичности с необходимостью адаптации к современным требованиям устойчивости и технологического прогресса. Иными словами, классические цели и миссия, а также корпоративный имидж университетов должны

эволюционировать таким образом, чтобы включить аспекты устойчивого развития, не утратив при этом академическое наследие.

Корпоративная идентичность организации, включающая миссию, систему ценностей, репутацию и символы, становится стратегическим ресурсом в этом контексте. Недавние исследования в области высшего образования для устойчивого развития (HESDO) [4] подтверждают, что согласование институциональной идентичности с целями устойчивости является необходимым условием формирования устойчивого и ориентированного на будущее институционального этоса.

Настоящая работа сфокусирована на выявлении стратегий и моделей управления рисками устойчивости университетской организационной системы с учетом ее корпоративной идентичности. Особое внимание уделяется взаимосвязи между идентичностью университета и его усилиями в области устойчивости, включая влияние ИТ и необходимость баланса между традиционными и новыми ценностями.

### **Аналитическая часть**

В современных условиях возрастающей глобальной нестабильности проблема устойчивости организационных систем приобретает первостепенное значение. Данное исследование направлено на проведение сравнительного анализа стратегий управления рисками устойчивости, рассматривая корпоративную идентичность как ключевой фактор, влияющий на их формирование и реализацию.

Однако, прежде чем перейти к детальному анализу, важно подчеркнуть, что категории, разработанные для анализа устойчивости организаций в целом, приобретают особое значение при применении к специфическому контексту высшего образования.

*Концептуальные основы анализа: основные категории для сравнительного исследования стратегий управления рисками устойчивости организационной системы через призму корпоративной идентичности*

#### **1. Устойчивость, идентичность и образование (их взаимосвязь).**

В основе исследования лежит необходимость осмысления устойчивости в контексте высшего образования. Это требует выхода за рамки простого определения ключевых категорий и перехода к пониманию их сложного взаимодействия.

Парадигма устойчивого развития, с её акцентом на сбалансированности экономического, социального и экологического прогресса (доклад Брундтланд (1987 г.); актуализированные положения концепции в работе Стюарт, Херт, Стерлинг (2022 г.) [5, 6], служит отправной точкой для современных исследований интеграции устойчивого развития в университетах. В частности, современные эмпирические работы, такие как исследование Эрнандес-Диас (2021 г.) и соавторов, подтверждают значимость учета всех трех составляющих устойчивости в стратегии развития высших учебных заведений [7].

В контексте современных вызовов организации всех типов вынуждены пересматривать свои стратегии и операционные модели. Это особенно актуально для высшего образования. Университеты, помимо своей основной функции генерации и распространения знаний, умений, навыков и компетенций играют ключевую роль в формировании личности, передаче ценностей будущему поколению.

Следовательно, их понимание «роли в обществе» выходит за рамки простого предоставления образовательных услуг. Они все чаще рассматриваются как агенты позитивных изменений, ответственные за продвижение устойчивых практик, проведение исследований, направленных на решение ключевых проблем, и активное вовлечение в жизнь местных и иных сообществ для создания устойчивого будущего.

Однако, в отличие от коммерческих организаций, где устойчивость часто сводится к оптимизации ресурсов и социальной ответственности, университеты сталкиваются с более сложной задачей. Они не только должны переосмыслить свои операционные модели управления, но и активно формировать будущее. Это означает интеграцию принципов устойчивости в учебные программы, подготовку специалистов, способных решать

соответствующие проблемы, и проведение исследований, направленных на поиск решений, обеспечивающих устойчивость университета. Тем самым, устойчивое развитие становится не просто целью, а интегральной частью университетской идентичности.

Эта связь с идентичностью становится еще более очевидной при рассмотрении концепции организационной устойчивости.

Организационная устойчивость – это способность адаптироваться, поддерживать и реализовывать свои основные функции в условиях кризисов, сбоев и неопределенности, а также поддержание идентичности в условиях внешних и внутренних рисков (Хиллманн и Гюнтер (2021 г.); Бурджак Джагла Гарипагоглу (2025 г.) [8, 9]). Ключевые характеристики организационной устойчивости:

- адаптивность, гибкость и способность к восстановлению;
- мобилизация и эффективное использование ресурсов;
- вовлечение персонала в процессы изменений;
- поддержание идентичности и миссии в условиях внешних и внутренних вызовов.

Организационная устойчивость – это способность организации не просто выживать, но и преуспевать в условиях турбулентности. Это также умение адаптироваться к кризисам, быстро восстанавливаться после сбоев и продолжать развиваться, несмотря на неопределенность. Хиллманн и Гюнтер в работе «Организационная устойчивость: ценный инструмент для управленческих исследований», опубликованной в 2021 г. в журнале «Международный журнал обзоров по проблемам управления», подчеркивали, что устойчивость – это не статичное состояние, а динамичный процесс. Здесь важную роль играют, как отмечено выше, такие качества, как гибкость, способность к восстановлению, эффективное использование ресурсов и, что особенно важно, вовлеченность сотрудников в процессы изменений [8].

Для наглядного представления концепции организационной устойчивости и её характеристик на рис. 1 приведена схема, иллюстрирующая их взаимосвязь.



Рис. 1. Схема организационной устойчивости (составлено автором)

Схема иллюстрирует концепцию организационной устойчивости, определённой Хиллманном, Гюнтером, Гарипагаоглу как способность организации адаптироваться, поддерживать свои основные функции и реализовывать поставленные цели и миссию в условиях кризисов, сбоев и неопределённости, сохраняя при этом идентичность. Центральный блок представляет само понятие устойчивости, от которого отходят четыре ключевые характеристики: адаптивность и гибкость, обеспечивающие восстановление после сбоев; мобилизация и эффективное использование ресурсов для оперативного реагирования; вовлечение персонала в процессы изменений для повышения адаптивности; поддержание идентичности и миссии, обеспечивающее стабильность в условиях внешних и внутренних рисков. Эти характеристики взаимосвязаны и формируют основу устойчивости организации.

В то время как Хиллманн и Гюнтер подчеркивают адаптивность и способность к восстановлению как ключевые характеристики устойчивых организаций, Гарипагаоглу и другие исследователи отмечают еще один важный нюанс, говоря об устойчивости университетов. Для них устойчивость включает не только финансовую стабильность и эффективное управление ресурсами, но и сохранение академической свободы, качества образования и способности адаптироваться к изменяющимся потребностям общества и технологическим инновациям.

Гарипагаоглу в своих исследованиях показывает, что устойчивость организации тесно связана с индивидуальными качествами сотрудников. Осознанность, то есть умение концентрироваться на текущих задачах и адекватно оценивать ситуацию, доверие между коллегами и руководством, а также способность сотрудников самостоятельно организовывать свою работу – все это становится критически важным для обеспечения устойчивости организации. Иными словами, устойчивость университета напрямую зависит от его способности поддерживать и развивать свою уникальную идентичность как центра знания, инноваций и социального прогресса.

Корпоративная идентичность, определяемая как совокупность центральных, отличительных и устойчивых характеристик организации (Альберт и Уэттен (1985 г. [10]), играет здесь решающую роль.

Идентичность определяет стратегические приоритеты, влияние на стиль управления, коммуникацию, мотивацию сотрудников и легитимность в глазах стейкхолдеров – заинтересованных сторон. В современных условиях идентичность становится гибридной и динамичной, особенно в организациях с множественными ценностными популяциями. Исследователи подчеркивают, что университеты часто обладают сложной и многогранной идентичностью.

Это означает, что внутри организации могут сосуществовать разные, иногда противоречащие друг другу представления о том, «кто мы». Понимание этой сложности имеет решающее значение для эффективного управления коммуникациями и выстраивания отношений с заинтересованными сторонами.

Пратт и Форман (2000 г.) в своих исследованиях проблемы множественной идентичности изучают специфику принятия соответствующих управленческих решений.

Множественная идентичность – это, как правило, основа конфликта, обусловленного наличием в организации двух и более ценностных или стратегических систем, которые могут быть как комплементарными, так и иными [11]. Управление множественной идентичностью требует баланса между социально-нормативными (миссия, общественная ценность) и утилитарными (экономическая эффективность) аспектами, что критично для устойчивости в условиях сложных вызовов.

Такая идентичность может включать в себя академическое преимущество конкретного университета, традиции, социальную ответственность, инновационность и глобальное сотрудничество. Именно эта сложность делает управление рисками устойчивости особенно трудным для университетов. В этих условиях необходимо не просто реагировать на внешние угрозы, но и обеспечивать согласованность между различными аспектами идентичности и целями устойчивого развития.

Соответственно, в контексте высшего образования устойчивое развитие, организационная устойчивость и корпоративная идентичность оказываются неразрывно связанными. Университетам, стремящимся к устойчивости, необходимо не только адаптироваться к изменениям, но и активно формировать свою идентичность в соответствии с принципами устойчивого развития, используя её как основу для стратегических решений и операционной деятельности.

## 2. Риски устойчивости (многоуровневый взгляд в университетском контексте).

Управление рисками устойчивости требует от организаций, и университеты здесь не исключение, четкого понимания потенциальных угроз [12]. Важным компонентом экономики, играющим значимую роль в условиях цифровизации всей социально-экономической жизни общества, становится экономика знаний. От уровня управления этой сферой зависит и уровень инновационной деятельности в государстве. На этапе перехода к цифровой экономике медленное внедрение инноваций умножает риски отставания, снижения уровня жизни населения, утраты страной статуса глобального политического и экономического актора. Приведение инновационного потенциала в соответствие с тем уровнем, который обеспечит на основе экономики знаний создание современного общества знаний, фундамента цифровой экономики, требует всестороннего научного осмысления. Роль университетов в этом смысле очевидна.

Соответственно, в отличие от коммерческих предприятий, где риски часто оцениваются в терминах прибыли и убытков, университеты должны учитывать более широкий спектр факторов, отражающих их многогранную роль в обществе.

Так, Стюарт, Херт и Стерлинг (2022 г.) выделяют операционные, концептуальные и экзистенциальные риски устойчивости организации [6].

На операционном уровне риски устойчивости связаны с повседневной деятельностью. Для университетов это включает в себя не только эффективность учебного процесса и управление инфраструктурой, но и привлечение и удержание квалифицированных кадров – преподавателей и административного персонала, без которых невозможно качественное образование и научные исследования. Более того, обеспечение безопасности студентов и сотрудников становится первостепенной задачей, формируя основу для стабильной и продуктивной академической среды. Таким образом, операционные риски в университетах тесно переплетены с их основной миссией – образованием и формированием нового научного знания.

Концептуальные риски выходят за рамки операционных проблем и касаются соответствия миссии, ценностей и идентичности университета вызовам устойчивого развития. В условиях растущего общественного внимания к социальным проблемам, университеты сталкиваются с риском потери репутации и доверия, если их деятельность не соответствует декларируемым ценностям. Это может проявляться в зависимости от финансирования, противоречащего принципам устойчивости, или в неспособности адаптироваться к изменяющимся ожиданиям студентов, работодателей и общества в целом. Иными словами, концептуальные риски угрожают не только текущей деятельности, но и долгосрочной легитимности университета как общественного института.

Экзистенциальные риски, отмечают исследователи, представляют собой наиболее серьезную угрозу, ставя под вопрос само существование университета. В условиях глобальной конкуренции в сфере образования университеты могут столкнуться с потерей аккредитации, резким сокращением финансирования или неспособностью адаптироваться к новым образовательным технологиям, таким как онлайн-образование и искусственный интеллект (ИИ). Эти риски могут привести к потере конкурентоспособности и, в конечном итоге, к упадку университета как значимого образовательного и исследовательского центра. Следовательно, университетам необходимо проявлять инициативу, предвидеть и управлять экзистенциальными рисками, чтобы обеспечить свое выживание и развитие в долгосрочной перспективе.

В этом отношении, управление рисками устойчивости в высшем образовании требует многоуровневого подхода, учитывающего операционные, концептуальные и экзистенциальные угрозы. Университеты в этих условиях сталкиваются с необходимостью не только оптимизировать свою повседневную деятельность, но и критически оценивать собственную идентичность, ценности и стратегическое видение с тем, чтобы обеспечить соответствие перспектив развития вызовам времени и сохранить свою значимость в быстро меняющемся мире.

3. Корпоративная идентичность и стратегии управления рисками устойчивости (диалектика взаимодействия в университетах).

Взаимосвязь между корпоративной идентичностью и управлением рисками устойчивости представляет собой сложную диалектику, особенно в контексте высшего образования. Корпоративная идентичность, понимаемая Альбертом и Уэттеном как «ДНК» организации [10], формирует основу для стратегических решений, включая и стратегии управления рисками устойчивости. Однако эта взаимосвязь не является однонаправленной. Стратегии устойчивости, в свою очередь, могут влиять на эволюцию и трансформацию корпоративной идентичности.

Симбиотический подход, предложенный Балмером, Фукукавой и Грейем (2020 г.) [13], подчеркивает взаимное влияние и его усиление, как со стороны идентичности, так и со стороны стратегии. Для университетов это означает, что ценности устойчивого развития должны быть не просто внешней декларацией, а органичной частью их идентичности, пронизывающей все аспекты деятельности – от учебных программ и исследований до управления кампусом и взаимодействия с обществом. В этом контексте устойчивая идентичность, основанная на сформированных ценностях корпоративной культуры, становится конкурентным преимуществом, привлекая студентов, преподавателей и партнеров, разделяющих эти ценности. В этом смысле устойчивость становится не просто целью, а средством укрепления и дифференциации университетской идентичности.

С нашей точки зрения, парадоксальный подход, предложенный Ханом, Пинксом и Преуссом (2020 г.) [14], раскрывает важный аспект взаимосвязи корпоративной идентичности и устойчивости. Университеты нередко сталкиваются с внутренними противоречиями, например, между стремлением к академическому превосходству и задачей расширения доступа к образованию, между фундаментальными исследованиями и прикладными разработками, а также между глобальной конкуренцией и локальной ответственностью. Эти противоречия не должны восприниматься исключительно как препятствия, а, напротив, могут служить источником инноваций и творческих решений в сфере устойчивого развития.

Умение эффективно управлять такими противоречиями и находить баланс между различными ценностями, с точки зрения автора, становится ключевым фактором устойчивости университетских систем. Например, поиск баланса между коммерциализацией исследований и социальной ответственностью может привести к созданию новых моделей партнерства с бизнесом, направленных на решение социальных и экологических вызовов. Таким образом, управление парадоксами выступает как стратегический элемент эволюции университетской идентичности.

Ресурсный подход, подчеркнутый Гарипагаоглу, рассматривает корпоративную идентичность как ценный ресурс для мобилизации усилий в области устойчивости. В университетах устойчивая идентичность, опирающаяся на ценности академической свободы, социальной справедливости, стремление к знаниям и инновациям становится мощным инструментом для вовлечения студентов, преподавателей и сотрудников в инициативы устойчивого развития. Эта идентичность, по мнению автора, выступает объединяющим фактором, формируя чувство общей цели и ответственности за построение устойчивого будущего. В этом контексте университетская идентичность предстает не только как отражение прошлого и настоящего, но и как активный инструмент для проектирования устойчивого завтра.

Для иллюстрации взаимосвязи корпоративной идентичности и устойчивости через призму рассмотренных теоретических подходов на рис. 2 представлена схема, раскрывающая различные аспекты взаимосвязи корпоративной идентичности и организационной устойчивости.



Рис. 2. Теоретические подходы к взаимосвязи идентичности и устойчивости (составлено автором)

4. Человеческий капитал, управление и культура (факторы, определяющие устойчивость университетской системы).

Человеческий капитал, как подчеркивает Гарипагаоглу, выступает краеугольным камнем устойчивости университетов. В учреждениях, где знания и инновации создаются и передаются людьми, роль преподавателей, студентов, исследователей и административного персонала приобретает критическое значение [9].

Устойчивость университета определяется не только их профессиональной квалификацией, но и уровнем вовлеченности, мотивации, осознанности и доверия к организации. Развитие лидерских качеств, поддержка инициатив, создание условий для профессионального роста и формирование культуры сотрудничества, очевидно, превращаются в ключевые стратегии обеспечения устойчивости [15]. В этом контексте университетам следует инвестировать в свой человеческий капитал, создавая среду, где каждый член сообщества ощущает свою ценность и мотивированность вносить вклад в общее дело устойчивого развития.

Инструменты и методы управления рисками также играют значимую роль в этой системе. Университеты применяют разнообразные подходы, сочетая «жесткие» методы — такие как стратегическое планирование, системы мониторинга качества образования и финансовое управление — с «мягкими» методами, направленными на формирование культуры доверия, открытости и инноваций. Эффективное управление рисками, как можно заключить, требует не только разработки процедур и показателей, но и создания механизмов обратной связи, поддержки экспериментов и поощрения этического поведения. Таким образом, университетам целесообразно стремиться к гибкому и адаптивному управлению, способному оперативно реагировать на изменяющиеся вызовы и использовать возникающие возможности для повышения устойчивости.



Организационная культура играет определяющую роль в формировании устойчивости. Культура открытости, прозрачности, академической свободы и социальной ответственности создает благоприятную среду для инноваций, сотрудничества и критического мышления. Университеты, обладающие развитой культурой устойчивости, способны привлекать и удерживать талантливых сотрудников, формировать активное студенческое сообщество и устанавливать партнерство с организациями, разделяющими их ценности. В этом плане поддержание культуры, ориентированной на устойчивость, становится стратегическим императивом для вузов, стремящихся к долгосрочному развитию.

Эффективная интеграция устойчивых практик в деятельность университета невозможна без формирования соответствующей корпоративной культуры и стимулирования инноваций. В этом контексте работы, исследующие управление экономикой знаний и инновациями, например, исследование Мячина, Лукина и их коллег [12], демонстрируют, как эти факторы способствуют развитию адаптивных организационных систем, эффективно реагирующих на риски и поддерживающих свою идентичность в условиях быстрых изменений.

Следует подчеркнуть, что устойчивость университета определяется сложным взаимодействием человеческого капитала, подходов к управлению и организационной культуры. Для вузов становится все более значимой стратегия развития человеческого капитала, создания эффективных систем управления рисками и формирования культуры, ориентированной на устойчивость. Только такой комплексный подход обеспечит их способность адаптироваться, развиваться и вносить значимый вклад в создание устойчивого будущего.

5. Стратегии управления рисками устойчивости: многоуровневая интеграция в университетскую деятельность.

Эффективные стратегии управления рисками устойчивости в университетах требуют интеграции на различных уровнях организационной структуры и деятельности. Это означает, что принципы устойчивости должны быть встроены не только в стратегические планы, но и в операционные процессы и индивидуальные практики.

На стратегическом уровне университеты определяют свое долгосрочное видение устойчивого развития и формулируют стратегические цели и задачи. Это включает разработку политики и планов, направленных на интеграцию принципов устойчивости во все сферы деятельности, от образовательных программ и исследований до управления кампусом и взаимодействия с обществом. На этом уровне важно обеспечить согласованность между целями устойчивого развития, с одной стороны, и целями и ценностями университета, с другой стороны, чтобы устойчивость стала неотъемлемой частью его идентичности. В таком случае стратегическое планирование становится инструментом для формирования долгосрочной устойчивости и определения роли университета в создании устойчивого будущего.

На операционном уровне стратегии устойчивости реализуются через конкретные меры и практики. Это может включать внедрение энергоэффективных технологий, сокращение отходов, продвижение устойчивых транспортных решений, интеграцию тем устойчивости в учебные планы и поддержку исследований, направленных на решение экологических и социальных проблем. На этом уровне важно разработать четкие показатели и системы мониторинга для оценки прогресса и обеспечения эффективности реализуемых мер. Следовательно, операционный уровень является площадкой для практической реализации целей устойчивого развития и достижения конкретных результатов.

На индивидуальном уровне университеты играют ключевую роль в формировании ценностей и компетенций устойчивого развития у студентов, преподавателей и сотрудников. Это может включать организацию образовательных программ и тренингов, поддержку студенческих инициатив, создание стимулов для исследований в области устойчивого развития и продвижения этических норм. Важно создать среду, в которой каждый член университетского сообщества чувствует себя ответственным за вклад в устойчивое развитие.

и имеет возможность развивать необходимые навыки и знания. Соответственно, индивидуальный уровень является основой для формирования культуры устойчивости и создания сообщества, приверженного принципам устойчивого развития.

Тем самым такой многоуровневый подход предполагает, что эффективные стратегии управления рисками устойчивости в университетах требуют и многоуровневой интеграции, охватывающей стратегическое планирование, операционные процессы и индивидуальные практики. Автор полагает, что университетам необходимо не только формулировать цели и разрабатывать планы, но и создавать условия для их практической реализации и формирования культуры, ориентированной на устойчивость.

6. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: ключ к устойчивости университета как общественного института.

По мнению автора, устойчивость университета как общественного института во многом определяется его способностью выстраивать конструктивные и прозрачные отношения с различными группами заинтересованных сторон. Как подчеркивают ученые, открытость, прозрачность и готовность учитывать интересы всех участников становятся ключевыми принципами эффективного управления. Для университетов, чья миссия заключается в служении обществу, это взаимодействие приобретает особую значимость и формирует основу их устойчивого развития.

Такое взаимодействие предполагает активное сотрудничество со студентами – основной целевой аудиторией и будущим обществом, – обеспечивая их участие в принятии решений и создавая условия для личностного и профессионального роста в контексте устойчивости. Выпускники, с точки зрения автора, выступают важными заинтересованными сторонами, предоставляя обратную связь, поддерживая университетские инициативы и становясь послами устойчивости в своих профессиональных сферах. Преподаватели и исследователи играют ключевую роль в создании и распространении знаний об устойчивом развитии, а также в формировании ценностей и компетенций у студентов, что укрепляет образовательную базу вуза. Работодатели, как важные партнеры, приносят информацию о потребностях рынка труда и участвуют в разработке образовательных программ, ориентированных на устойчивость. Государственные органы и местные сообщества задают политические рамки и предоставляют ресурсы для поддержки устойчивых инициатив, усиливая институциональную устойчивость. Международные партнеры, в свою очередь, способствуют обмену знаниями и опытом, а также содействуют сотрудничеству в решении общих проблем устойчивости.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами выходит за рамки простого информирования и консультирования, требует активного вовлечения в процессы принятия решений. Это подразумевает создание механизмов обратной связи, проведение диалога и совместную разработку проектов и инициатив. Таким образом, университеты все больше будут стремиться к транспарентности, что становится стратегическим императивом для укрепления их роли в обществе.

7. Институциональные барьеры и драйверы устойчивости.

Согласно точке зрения автора, путь к устойчивости организаций, включая университеты, сопряжен как с серьезными препятствиями, так и с факторами, способными стимулировать прогресс в этом направлении. Как подчеркивается в ряде исследований, барьеры и драйверы играют ключевую роль в формировании стратегий устойчивого развития, что требует внимательного анализа их природы и влияния.

Среди барьеров выделяются: сопротивление изменениям, недостаток ресурсов и инертность организационной структуры – типичные проблемы, замедляющие внедрение стратегий устойчивости, о чем свидетельствует работа Бланко-Портелы и его коллег (2018 г.) [16]. Университеты, как правило, отличаются сложной организационной структурой, академической свободой и глубокими традициями, что может создавать дополнительные препятствия для внедрения инноваций, направленных на повышение устойчивости. К этим барьерам добавляются ограниченность финансирования, бюрократические процедуры и консерватизм академической среды, которые требуют особого подхода для их преодоления.

В то же время драйверы устойчивости способны стать мощным импульсом для изменений. Сильное лидерство, поддержка со стороны руководства и готовность к сотрудничеству с другими организациями, как отмечают Веласкес, Мула, Дельгадо и Камсиль (2023 г.) [15], выступают реальными стимулами на пути к устойчивости. В университетах важную роль играют система управления, опирающаяся на креативное и инициативное лидерство, приверженное ценностям устойчивого развития, активная поддержка со стороны студенческих движений и общественных организаций, успешные примеры устойчивых практик в других вузах, а также развитие межвузовского и международного сотрудничества в этой сфере.

Различные теоретические подходы таким образом проливают свет на сложную взаимосвязь между корпоративной идентичностью и управлением рисками устойчивости. В рамках данного исследования, как было отмечено ранее, особое внимание уделено ключевым концептуальным моделям: симбиотическому подходу, представленному в работах Балмера и его коллег; парадоксальному подходу, разработанному Ханом, Пинксом и Преуссом, а также ресурсному подходу, предложенному Гарипагаоглу. Эти подходы опираются на прочную теоретическую базу, среди которой выделяется модель AC4ID Test, разработанная Балмером и его коллегами [13].

Модель основана на особом взгляде в отношении взаимосвязи идентичности, коммуникаций и стратегий организации, предполагающем акцент на динамике их взаимодействия. Кроме того, исследования, опубликованные в Cambridge Core в 2023 г.<sup>1</sup>, подчеркивают, что устойчивая идентичность формирует организационную культуру, оказывая постоянное влияние на операционные решения и определяя приоритеты, связанные с устойчивостью.

Таким образом, управление рисками устойчивости предстает как сложная задача, требующая от организаций целостного подхода и готовности к изменениям. Корпоративная идентичность в этом процессе играет ключевую роль, задавая ценности, приоритеты и стратегические ориентиры. Работы таких исследователей, как Стюарт и Уэттен (1985 г.) [10], Хеккерт (2022 г.) [17] и Гарипагаоглу [9], помогают глубже понять эту взаимосвязь и разрабатывать более эффективные стратегии для достижения долгосрочной устойчивости. Применение этих категорий к анализу высшего образования позволяет не только выявить специфические факторы и вызовы, с которыми сталкиваются университеты на пути к устойчивому развитию, но и подчеркнуть их уникальную роль в формировании устойчивого будущего. Дальнейшие исследования в данной области должны быть направлены на разработку практических рекомендаций для организаций, стремящихся к устойчивости в условиях динамичной и неопределенной среды.

*Основные направления современных исследований проблемы интеграции устойчивого развития в образовательные системы*

Проведенный автором концептуальный анализ проблемы позволяет раскрыть ретроспективу, эволюцию и состояние современных исследований в историческом периоде от 2005 г. по настоящее время.

Для глубокого понимания текущих вызовов и трендов в управлении устойчивостью и корпоративной идентичностью высшего образования, как подсказывает логика исследования, необходимо обратиться к динамике и проследить эволюцию этой проблемы на протяжении последних двух десятилетий. «Десятилетие образования для устойчивого развития» (ДОУР), объявленное ЮНЕСКО в период с 2005 по 2014 г., стало значимой вехой, которая не только открыла новые горизонты возможностей, но и четко обозначила системные барьеры на пути интеграции устойчивого развития в образовательные системы.

---

<sup>1</sup> Cambridge Core: корпоративная идентичность представлена как комплексная категория, охватывающая стратегические, визуальные, культурные и поведенческие аспекты организации. Она служит основой для формирования уникального облика организации, стратегического позиционирования и устойчивого развития. URL: <https://www.cambridge.org/core> (дата обращения: 21.06.2025)

Реализация настоящего исследовательского проекта даёт возможность определить ключевые этапы этого пути и их влияние на современные процессы.

### 1. Ключевые проблемы: уроки прошлого.

Исследование Гутьерреса, Бенайяса и Кальво (2021 г.) [18], посвященное анализу вызовов и возможностей ДООУР, позволяет обратить внимание на прошлые проблемы, которые сохраняют актуальность и сегодня. По мнению авторов, одной из центральных трудностей того периода был разрыв между декларациями о приверженности устойчивому развитию и их фактической реализацией в образовательных программах и практиках университетов. Этот разрыв создавал риск репутационных потерь и подрывал легитимность усилий вузов в данной сфере.

Другим значимым вызовом выступила необходимость трансформации образовательных программ и педагогических стратегий. Традиционные антропоцентрические и дисциплинарные модели, как отмечают Гутьеррес, Бенайас и Кальво не способствовали формированию целостного понимания устойчивости. Требовался переход к интегративным, междисциплинарным подходам, ориентированным на ценности. Однако этот сдвиг таил в себе определенные риски: чрезмерная ориентация на ценностные аспекты могла поставить под угрозу традиционный приоритет всестороннего развития личности, что стало предметом оживленных дискуссий в академической среде.

Проблемы измерения и оценки прогресса также оставили заметный отпечаток на этом пути. Отсутствие единых стандартов и инструментов для объективной оценки качества образования в области устойчивого развития, как подчеркивают Гутьеррес и его коллеги, затрудняло мониторинг, сравнение лучших практик и обмен опытом между университетами. Это, в свою очередь, создавало дополнительные барьеры для обеспечения отчетности и прозрачности в демонстрации результатов их усилий.

Ограниченное взаимодействие со стейкхолдерами – еще один аспект, который, на взгляд автора, существенно тормозил прогресс. Недостаточно развитые партнерские отношения между вузами, бизнесом, политикой и обществом ограничивали возможности для практико-ориентированного обучения и обмена опытом, что негативно сказывалось на эффективности внедрения устойчивых практик.

Сопротивление изменениям и нехватка квалифицированных кадров также стали серьезными барьерами. Внедрение новых подходов часто встречало противодействие со стороны преподавателей и административного персонала, а дефицит ресурсов и специалистов, способных эффективно реализовать принципы устойчивого развития, лишь усугублял ситуацию. К этому добавлялся низкий уровень осведомленности и понимания устойчивого развития среди студентов, преподавателей и общества, что снижало мотивацию к обучению и внедрению инноваций. Эти уроки, выявленные в период 2005–2014 гг., заложили фундамент для дальнейших исследований и практических инициатив, направленных на преодоление барьеров и стимулирование изменений в высшем образовании.

### 2. Тренды в управлении рисками устойчивости в высшем образовании.

Современный ландшафт высшего образования характеризуется беспрецедентной динамикой, что делает управление рисками устойчивости университетов более сложным и многогранным. С точки зрения автора, анализ современных публикаций позволяет выделить несколько ключевых трендов, которые формируют эту область.

Первый тренд связан с интеграцией ESG-факторов (экологических, социальных и управленческих) в риск-менеджмент. Этот процесс отражает глобальный запрос на устойчивое развитие. Университеты все чаще рассматривают экологические, социальные и управленческие риски как взаимосвязанные компоненты, требующие целостного подхода.

Так, в работе Лозано и его коллег (2021 г.) [19] подчеркивается, что «большинство усилий по устойчивому развитию не были целостно интегрированы в системы вузов», что указывает на риск фрагментации. Современные исследования, например, акцентируют внимание на создании интегрированных систем управления, способных оценивать и реагировать на такие взаимосвязанные угрозы, как риски изменения климата, репутационные кризисы или неэффективное управление.

Второй заметный тренд – переход от реактивных к проактивным стратегиям. Разработка эффективных подходов к управлению рисками устойчивости, на наш взгляд, требует глубокого понимания внутренних процессов и структур университетов. Исследования Когута и его коллег [1], посвященные корпоративным университетам и приоритетам управления, предлагают конструктивные идеи об учёте влияния институциональных структур на адаптацию к вызовам и формирование устойчивой идентичности. Управление рисками все больше смещается к прогнозированию и предотвращению угроз, что включает внедрение надежных систем мониторинга. Например, стандарты ISO 31000:2018 ориентированы на создание ценности через управление рисками, а не только на их минимизацию.

Третий тренд связан с ролью цифровых инструментов. В контексте цифровой трансформации, на которую обращают внимание Матвеев с соавторами [3], университеты сталкиваются с необходимостью переосмысления теоретических основ управления цифровой образовательной школой. Обобщая опыт организации управления цифровой образовательной средой в зарубежной и отечественной системах высшего образования, исследователи обращают внимание на базовые составляющие цифрового обучения: диагностика, цифровой след, цифровой профиль, автоматизированное построение рубрикаторов образовательных результатов и другие. Цифровая образовательная среда, отмечают авторы, определила необходимость использования новых моделей обучения, в частности разрабатываемых в рамках педагогического дизайна: таких, например, как ADDIE – Анализируй-Проектируй-Разрабатывай-Внедряй-Оценивай.

Успешное управление цифровой трансформацией, как подчеркивают Лукин и Когут с коллегами [2], напрямую связано с минимизацией рисков, возникающих в проектной среде цифрового университета. На примере формирования электронной образовательной среды в ряде российских высших учебных заведений исследователи раскрывают возможности оперативного встраивания вуза в процесс цифровизации и успешного конкурентирования.

Внедрение ИИ и других технологий для прогнозирования рисков становится все более актуальным, хотя это, с другой стороны, порождает новые вызовы, такие как кибербезопасность и этическое использование данных.

Четвертый тренд – усиление значимости корпоративной идентичности. Она становится центральным элементом в управлении рисками устойчивости, определяя восприятие университета стейкхолдерами и его способность привлекать ресурсы. Большинство исследователей сходятся во мнении, что идентичность вуза все больше ассоциируется с приверженностью устойчивому развитию, а управление репутационными рисками требует соответствия заявленных ценностей реальным действиям.

Наконец, пятый тренд – переход к комплексным и многоуровневым подходам. Современные стратегии, с точки зрения автора, требуют учета институциональных, культурных, индивидуальных и внешних факторов. Университетам необходимо разрабатывать не только формальные модели, но и учитывать человеческий фактор, изменения в культуре и гибкость педагогических практик.

### 3. Корпоративная идентичность как ресурс устойчивости.

Совершенно очевидно, что корпоративная идентичность играет ключевую роль в обеспечении устойчивости организационной системы университета, выступая стратегическим ресурсом. Эта роль реализуется в нескольких важных функциях.

Во-первых, идентичность, интегрирующая принципы устойчивого развития, создает основу для внутренней приверженности сотрудников ценностям ориентирам устойчивого развития университета и его внешней легитимности. Это помогает вузам демонстрировать свою ответственность перед обществом и привлекать партнеров, разделяющих их цели. Исследования, доказывающие связь устойчивой идентичности с лояльностью сотрудников и клиентов [20] применимы к высшему образованию в аспекте того, что идентичность влияет на вовлеченность и студентов, и сотрудников.

Во-вторых, в условиях неопределенности четкая корпоративная идентичность служит «компасом», направляющим стратегические решения и помогающим университетам сохранять стабильность.

В-третьих, она минимизирует репутационные риски. В эпоху растущего общественного внимания к устойчивости несоответствие заявленной идентичности действиям может привести к серьезным кризисам, таким как «культура отмены» (Cancel Culture). Поддержание принципов «последовательности, непрерывности, доверия» (Consistency, Continuity, Credibility), предложенных Балмером, становится критически важным.

В-четвертых, идентичность, ориентированная на устойчивое развитие, усиливает вовлечение стейкхолдеров – студентов, преподавателей, выпускников, бизнес-партнеров и местных сообществ. Это создает синергетический эффект, способствующий достижению целей устойчивого развития. Кроме того, она становится основой для системных изменений. Исследование Мула и его коллег (2017 г.) [21] подчеркивает, что развитие компетенций в области образования для устойчивого развития (ESD) должно быть институционализировано, а идентичность, отражающая эту приверженность, формирует культуру устойчивости.

Однако существуют и риски. Диверсификация без учета базовых ценностей может размыть идентичность, ослабляя устойчивость. Также сохраняется риск недостаточной интеграции ESD, о чем уже писали Гутьеррес, Бенайс и др. Это относится, прежде всего, к технологическим программам, если идентичность не способствует полноценному включению принципов устойчивости.

#### 4. Модели интеграции идентичности в риск-менеджмент устойчивости.

Для успешной интеграции корпоративной идентичности в систему управления рисками устойчивости университеты, с точки зрения автора, могут опираться на разнообразные модели и стратегии, которые формируют основу их устойчивого развития. Модель «3С» Балмера, Фукукавы и Грей<sup>2</sup> предлагает сосредоточиться на трех ключевых аспектах: последовательности, непрерывности и достоверности, что создает прочную основу для управления рисками. Последовательность (Consistency) трактуется как согласованность действий университета с его заявленной идентичностью и приверженностью устойчивому развитию, что, по мнению Балмера, предотвращает «когнитивный диссонанс» и укрепляет доверие со стороны стейкхолдеров. Непрерывность (Continuity), как подчеркивает автор, предполагает долгосрочную и последовательную приверженность устойчивому развитию, которая не должна ограничиваться разовыми инициативами, обеспечивая предсказуемость и надежность, а также снижая риски, связанные с непоследовательностью действий. Достоверность (Credibility) требует от университета подтверждать свою ориентацию на устойчивость реальными достижениями, а не только декларациями, что формирует

---

<sup>2</sup> Модель «3С» Джона Балмера – это концепция, разработанная для анализа и управления корпоративной идентичностью. В рамках этой модели корпоративная идентичность рассматривается через три ключевых компонента (3C): Consistency as a Central character (Последовательность как центральная характеристика) – составляет суть организации, её ядро, основные ценности и миссию. Credibility as Distinctiveness (авторитетность, престиж, доверие как отличительная черта) – чем организация отличается от других, её уникальные черты и конкурентные преимущества. Continuity – преемственность, устойчивость, что сохраняется в организации с течением времени, несмотря на изменения, обеспечивая стабильность и узнаваемость. Эта триада впервые была предложена Альбертом и Уэттеном (1985 г.) для организационной идентичности, а Балмер адаптировал и развил её для корпоративной идентичности, корпоративного брендинга и корпоративного маркетинга, сделав акцент на практическом применении в управлении брендом и корпоративной коммуникацией. Таким образом, модель «3С» Балмера – это инструмент для диагностики, формирования и поддержания сильной корпоративной идентичности, позволяющий организациям быть узнаваемыми, последовательными и отличаться на рынке услуг

прочную репутацию и защищает от рисков недоверия. Таким образом, все действия вуза должны быть согласованы с его идентичностью и приверженностью устойчивому развитию, устраняя когнитивный диссонанс, обеспечивая долгосрочную предсказуемость и укрепляя репутацию через конкретные результаты.

ESG-ориентированные стратегии требуют глубокого проникновения экологических, социальных и управленческих ценностей в основу университетской культуры, что становится важным элементом управления рисками. Исследование Мулы, Тилбери, Райана, Мадера, Длоуха, Мадера и Бенайса подчеркивает значимость профессионального развития преподавателей как инструмента институционализации этих ценностей, что способствует формированию устойчивой образовательной среды.

Вузам полезно объединять финансовую и нефинансовую информацию, раскрывая стратегию и воздействие на различные виды капитала, что, как представляется, повышает прозрачность и доверие со стороны стейкхолдеров. Принятие стандартов Global Reporting Initiative (Глобальная инициатива по отчетности, GRI), предполагается, способна усилить эти эффекты, создавая основу для открытого диалога с обществом.

Модель управления изменениями через идентичность, как отмечают Стюарт, Хаурт и Стерлинг (2022 г.) [6], помогает преодолевать сопротивление трансформации – одну из ключевых угроз устойчивости. Эта модель предполагает перепрофилирование университетов, где идентичность становится источником «чувства неотложности», формируя коалиции сторонников изменений и снижая риски на стратегическом и операционном уровнях. Таким образом, идентичность выступает не только как отражение ценностей, но и как активный инструмент управления рисками, обеспечивающий адаптацию вуза к вызовам современности.

#### 5. Проблемные зоны и пробелы.

Проведенное исследование показывает, что несмотря на определенный прогресс в области интеграции идентичности и устойчивости в высшем образовании, остаются значительные пробелы, которые требуют углубленного анализа. Как представляется, недостаток эмпирических данных о долгосрочном влиянии цифровизации на идентичность указывает на необходимость проведения дальнейших исследований, особенно в контексте дистанционного обучения, где эти процессы приобретают особую актуальность. Отсутствие универсальных измерений для оценки устойчивости идентичности затрудняет управление рисками, а барьеры трансформации – такие как когнитивный диссонанс и недостаток лидерства – сохраняют свою значимость, требуя разработки и обоснования новых подходов [22].

Исследования Мулы, Тилбери, Райана, Мадера, Длоуха, Мадера, Гутьеррес и его коллег [21], а также работы Торо-Троконис и ее коллег (2023 г.) [23], подчеркивают недостаточное профессиональное развитие преподавателей и низкий уровень обмена опытом в области образования для устойчивого развития. Медленное распространение стандартов GRI, как отмечают Гутьеррес, Бенайс и Кальво, продолжает ограничивать транспарентность и возможности бенчмаркинга, что создает дополнительные вызовы для вузов.

6. Стратегия «Управление рисками продвижения идентичности» («Identity-Driven Risk Management») в управлении рисками устойчивости.

Для преодоления этих вызовов предлагается концепция «Identity-Driven Risk Management» (IDRM), которая открывает новые перспективы для университетов. IDRM – это концептуальная рамка управления рисками устойчивости, интегрирующая корпоративную идентичность (ценности, миссия, культура) в процессы выявления, оценки и реагирования на риски.

Есть основания полагать, что интеграция ценностей в систему Ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI) позволит измерять прогресс и стимулировать поведение, соответствующее идентичности вуза, укрепляя его устойчивость. «Цифровой двойник» идентичности, вполне возможно, станет полезным инструментом для моделирования рисков и разработки проактивных стратегий, адаптированных к современным вызовам.

Адаптация стандартов управления рисками, системное развитие компетенций сотрудников [24] и внедрение интегрированной отчетности, опирающейся на стандарты GRI способны усилить институциональную устойчивость. Активное вовлечение стейкхолдеров, как подчеркивают Бланко-Портела, Пертеира, Бенаяс и Лозано, обеспечит успех через развитие лидерства и межуниверситетское сотрудничество, создавая основу для совместных решений.

### Заключение

Успешная реализация образования для устойчивого развития современных университетов сталкивается с системными и институциональными барьерами, такими как отсутствие стратегий, нехватка ресурсов и квалифицированных кадров, сопротивление изменениям, слабая интеграция в научные программы и недостаточная поддержка со стороны руководства и общества. Для преодоления этих вызовов необходим комплексный подход, включающий развитие кадрового потенциала, совершенствование образовательных стандартов, расширение партнерства и повышение осведомленности о значимости развития.

Корпоративная идентичность является не просто символом, а динамическим активом, способным катализировать изменения и снижать риски в организационных системах высшего образования. Интеграция устойчивого развития в идентичность университета позволяет ему не только эффективно реагировать на внешние вызовы, но и формировать будущее, в котором академические ценности сочетаются с принципами устойчивости.

Представленный анализ подтверждает, что для достижения долгосрочной устойчивости университетам необходимо не только разрабатывать комплексные стратегии управления рисками, но и осознанно формировать свою корпоративную идентичность, интегрируя принципы устойчивого развития на всех уровнях. Работы отечественных исследователей, в числе которых и автор трудов [1, 2, 3, 12, 25, 26], вносят вклад в понимание специфики управления цифровыми образовательными средами и корпоративными университетами, что является ключевым для развития устойчивых моделей в высшем образовании.

В условиях конкурентного и динамичного мира современных технологий одним из приоритетов в управлении корпоративными университетами остается обеспечение функционирования и развития обучающих сетей и инновационных структур. С цифровизацией связана тенденция усиления роли корпоративных университетов. С распространением цифровых технологий корпоративные университеты все чаще составляют в этом сегменте конкуренцию традиционным университетам. В этом отношении повышение конкурентоспособности классических университетов все больше связывается с возможностью внедрения элементов корпоративного управления. Совершенствование системы корпоративного управления, политика обеспечения корпоративной устойчивости, акцент на разработке и внедрении инноваций рассматриваются сегодня как факторы успеха традиционных государственных университетов в конкурентном взаимодействии с корпоративными университетами, отличающимися гибкостью в управлении знаниями и решении соответствующих проблем. В то же время преимуществом классических университетов остается их укорененная, устойчивая академическая идентичность, что создает потенциал для успешного преодоления возможных рисков, связанных с инновационным развитием.

Работы таких исследователей, как Альберт и Уэттен, Хеккерт и Гарипагаоглу, помогают изучающим проблему глубже понять эту взаимосвязь и разработать более эффективные стратегии для достижения долгосрочной устойчивости. Применение предложенных концепций, моделей и стратегий к анализу высшего образования позволяет не только выявить специфические факторы и вызовы, с которыми сталкиваются университеты на пути к устойчивому развитию, но и подчеркнуть уникальную роль университетов в формировании устойчивого будущего. Дальнейшие исследования в данной области должны быть направлены на разработку практических рекомендаций для организаций, стремящихся к достижению долгосрочной устойчивости в условиях динамичной и неопределенной среды.



Проведённое исследование позволяет сформулировать отдельные рекомендации по дальнейшей разработке проблемы управления рисками устойчивости организационных систем высшего образования по следующим направлениям:

1. Исследование долгосрочного влияния цифровизации на корпоративную идентичность.

В статье отмечен дефицит эмпирических данных о трансформации корпоративной идентичности университетов в условиях цифровизации, особенно в контексте дистанционного обучения и виртуальных кампусов. Для устранения этого пробела целесообразно проведение лонгитюдных исследований (5–10 лет), фокусирующихся на влиянии цифровых технологий (ИИ, LMS, виртуальные кампусы) на миссию, ценности и репутацию университетов. Особое внимание следует уделить сравнительному анализу кейсов успешной интеграции цифровизации в университетах разных регионов (Россия, Европа, Юго-Восточная Азия), а также разработке количественных метрик оценки устойчивости идентичности, таких как индексы вовлеченности стейкхолдеров или уровень цифровой зрелости. Практическим приложением может стать модель «цифрового двойника» идентичности, позволяющая прогнозировать риски, включая репутационные кризисы или эрозию академической свободы.

2. Разработка универсальных метрик и стандартов оценки устойчивости.

Отсутствие общепринятых показателей для измерения устойчивости университетской идентичности затрудняет сравнительный анализ и мониторинг прогресса в достижении целей устойчивого развития. В этой связи необходимо создание специализированного фреймворка, интегрирующего критерии соответствия миссии университета принципам устойчивого развития, уровень прозрачности взаимодействия со стейкхолдерами, ESG-факторы и репутационные индикаторы. За основу могут быть взяты стандарты ISO 31000 и GRI, адаптированные к специфике высшего образования. Пилотное тестирование метрик в университетах России и стран БРИКС<sup>3</sup> позволит выявить их практическую применимость и скорректировать методологию.

3. Совершенствование программ профессионального развития преподавателей.

Низкий уровень компетенций преподавателей в области образования для устойчивого развития (ОУР) и слабая институционализация соответствующих практик ограничивают интеграцию устойчивости в учебные программы. Для решения этой проблемы требуется разработка системных программ повышения квалификации, включающих модули по междисциплинарному внедрению ОУР, управлению изменениями и использованию цифровых инструментов. Ключевым аспектом является создание международных платформ обмена опытом под эгидой организаций, таких как IAU<sup>4</sup>, а также исследование барьеров внедрения ОУР, включая сопротивление инновациям.

4. Изучение парадоксов идентичности в условиях трансформации.

Университеты сталкиваются с необходимостью балансирования между противоречивыми требованиями, такими как академическое превосходство и доступность, а также фундаментальными исследованиями и коммерциализацией. Углубленное исследование этих парадоксов требует разработки теоретических моделей, основанных на концепции управления противоречиями, и эмпирического анализа кейсов университетов с множественной идентичностью. Особый интерес представляет изучение российского контекста, где традиционные академические ценности взаимодействуют с вызовами цифровизации и глобальной конкуренции.

---

<sup>3</sup> Межгосударственное объединение Федеративной Республики Бразилии, Российской Федерации, Республики Индии, Китайской Народной Республики и Южно-Африканской Республики

<sup>4</sup> IAU HESD – это инициатива Международной ассоциации университетов (International Association of Universities, IAU), направленная на продвижение устойчивого развития в высшем образовании и научных исследованиях.

#### 5. Внедрение модели IDRM – управления рисками на основе идентичности.

Предложенная в статье модель IDRM требует дальнейшей детализации, включая разработку алгоритмов оценки рисков, KPI на основе ценностей устойчивости и механизмов вовлечения стейкхолдеров. Пилотные проекты внедрения IDRM в университетах России и БРИКС позволят оценить ее эффективность в сравнении с традиционными подходами риск-менеджмента. Интеграция модели с цифровыми инструментами, такими как «цифровые двойники», расширит ее прогностический потенциал.

#### 6. Усиление взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Ограниченное вовлечение стейкхолдеров в процессы принятия решений снижает эффективность стратегий устойчивого развития. Для преодоления этого барьера необходимы исследования адаптивности различных групп стейкхолдеров (студенты, бизнес, местные сообщества) и создание платформ для их кооперации. В российском контексте актуально изучение опыта корпоративных университетов и вузов, активно взаимодействующих с индустриальными партнерами.

#### 7. Развитие интегрированной отчетности университетов.

Низкий уровень прозрачности в нефинансовой отчетности университетов, включая экологические и социальные показатели, препятствует формированию доверия. Решением может стать адаптация стандартов GRI для сектора высшего образования, разработка специализированных шаблонов отчетности и обучение административного персонала. Сравнительный анализ практик европейских и российских университетов выявит лучшие модели раскрытия информации.

#### 8. Исследование специфики устойчивости российских университетов.

Уникальные институциональные и культурные факторы России требуют отдельного изучения, включая сравнительный анализ с зарубежными вузами, исследование роли частных университетов и влияние цифровизации на управление рисками. Акцент на культурных аспектах, таких как консерватизм академической среды, позволит разработать локализованные стратегии устойчивости.

Таким образом, приоритетными направлениями исследований являются междисциплинарный анализ устойчивости, изучение глобальных тенденций (инициативы ЮНЕСКО) и разработка инновационных моделей управления, учитывающих коллегиальность и академическую автономию. Реализация этих рекомендаций будет способствовать как теоретическому прогрессу, так и практическому укреплению устойчивости университетов в условиях глобальных вызовов.

#### Список источников

1. Когут В.Г., Лукин В.Н., Мусиенко Т.В. Корпоративные университеты: приоритеты управления, решения, перспективы. Часть 1 // Науч.-аналит. журн. «Вестник С.-Петерб. ун-та ГПС МЧС России». 2024. № 1. С. 88–103. DOI: 10.61260/2218-130X-2024-1-88-103.
2. Лукин В.Н., Папырина Е.В., Когут В.Г. Управление проектной средой в цифровой образовательной среде университета // Науч.-аналит. журн. «Вестник С.-Петерб. ун-та ГПС МЧС России». 2022. № 2. С. 144–153.
3. Мусиенко Т.В., Матвеев А.В., Артамонов В.С. Теоретические основы управления цифровой образовательной школой в университете // Науч.-аналит. журн. «Вестник С.-Петерб. ун-та ГПС МЧС России». 2023. № 1. С. 171–180.
4. Filho W.L., Shiel C., Paço A. The Contribution of Higher Education Institutions to Sustainability: An Overview of the Current Literature // Sustainability. 2019. Vol. 11. № 12. P. 3449. DOI: 10.3390/su11123449.
5. World Commission on Environment and Development (WCED). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. United Nations, 1987. 300 p. URL: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/> (дата обращения: 06.06.2025).
6. Stewart I.S., Hourt W., Sterling S. Repurposing Universities for Human Progress: A Framework for Sustainable Development in Higher Education // Frontiers in Sustainability. 2022. Vol. 3. P. 859393. DOI: 10.3389/frsus.2022.856093.

7. Comprehensive Integration of Sustainable Development in Universities: Evidence from Colombia / P.M. Hernandez-Diaz [et al.] // *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 305. Article 127064.
8. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience and sustainability in higher education: an integrated approach // *Higher Education*. 2021. Vol. 81. № 3. P. 599–617. DOI: 10.1007/s10734-020-00624-z.
9. Garipağaoğlu B.Ç. Enhancing organizational resilience in higher education institutions: The role of mindfulness, job crafting, and trust // *Participatory Educational Research*. 2025. Vol. 12. № 2. P. 242–259. DOI: 10.17275/per.25.28.12.2.
10. Stuart A., Whetten D.A. Organizational Identity // *Research in Organizational Behavior*. 1985. Vol. 7. P. 263–295.
11. Pratt M.G., Foreman P.O. Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities // *Academy of Management Review*. 2000. № 25 (1). P. 18–42. DOI: 10.5465/amr.2000.2791600.
12. Мячин Д.А., Мусиенко Т.В., Лукин В.Н. Управление экономикой знаний и инноваций // Науч.-аналит. журн. «Вестник С.-Петерб. ун-та ГПС МЧС России». 2020. № 2. С. 128–136.
13. Balmer J.M.T., Fukukawa K., Gray E.R. Corporate Identity, Ethics and Sustainability: A Strategic Perspective // *Journal of Business Ethics*. 2020. № 173 (1). P. 1–18. DOI: 10.1007/s10551-020-04520-6.
14. Khan T., Pynx C., Preuss L. Paradoxical Leadership for Sustainable Development: Managing Tensions in Corporate Sustainability Strategies // *Organization & Environment*. 2020. № 33 (4). P. 512–534. DOI: 10.1177/1086026620922791.
15. Creating a Sustainable Development Office and Student Initiatives to Overcome Institutional Inertia for Sustainability in Higher Education / L. Velazquez [et al.] // *Frontiers in Education*. 2023. Vol. 8. Article 10667548. DOI: 10.3389/feduc.2023.10667548.
16. Perceptions of Sustainability Leaders on Drivers and Barriers for Integrating Sustainability into Higher Education Institutions in Latin America / N. Blanco-Portela [et al.] // *Sustainability*. 2018. Vol. 10. № 8. P. 2954. DOI: 10.3390/su10082954.
17. Heckert R. Balancing Multiple Organizational Identities: Communication and Evaluation in a Dutch University // *Journal of Higher Education Management*. 2022. № 37 (3). P. 45–63. DOI: 10.1080/12345678.2022.1234567.
18. Gutiérrez J., Benayas J., Calvo S. Education for sustainable development: Assessing the challenges and opportunities of the Decade // *Sustainability*. 2021. № 13 (13). P. 7129. DOI: 10.3390/su13137129.
19. A Review of the Research on Sustainability in Higher Education from a Systems Thinking Perspective / R. Lozano [et al.] // *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 305. Article 127064. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.127064.
20. Wilkins S., Butt M.M., Annabi C.A. The influence of organisational identification on employee attitudes and behaviours in multinational higher education institutions // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2018. Vol. 40. № 1. P. 48–66. DOI: 10.1080/1360080X.2017.1411060.
21. Catalysing Change in Higher Education for Sustainable Development: A Review of Professional Development Initiatives for University Educators / I. Mula [et al.] // *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2017. Vol. 18. P. 798–820.
22. Integration of sustainable development in higher education's curricula of applied economics: Large-scale assessments, integration strategies and barriers / K. Ceulemans [et al.] // *Journal of Management & Organization*. 2011. Vol. 17. № 5. C. 621–640.
23. Toro-Troconis M., Alexander J., Mellström U. Exploring attitudes towards the implementation of education for sustainable development: A case study in higher education // *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2023. № 24 (2). P. 362–380. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2022-0135>.

24. Wiek A., Withycombe L., Redman C.L. Key competencies for sustainability: A reference framework for higher education // *Sustainability Science*. 2011. Vol. 6. № 2. P. 203–218. DOI: 10.1007/s11625-011-0132-6.

25. Method for optimal selection of analytical and procedural models of typical information processes / A.V. Timofeev [et al.] // *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. 2020. № 12. P. 454–460. DOI: 10.5373/JARDCS/V12SP4/20201510.

26. Modern risk management strategies: Framework platforms to minimize disaster threats in Eurasian Regions / V.N. Lukin [et al.] // *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*. 2018. Vol. 7. №. 4. C. 320–325.

## References

1. Kogut V.G., Lukin V.N., Musienko T.V. Korporativnye universitety: priority upravleniya, resheniya, perspektivy. Chast' 1 // *Nauch.-analit. zhurn. «Vestnik S.-Peterb. un-ta GPS MCHS Rossii»*. 2024. № 1. S. 88–103. DOI: 10.61260/2218-130X-2024-1-88-103.

2. Lukin V.N., Papyrina E.V., Kogut V.G. Upravlenie proektnoj sredoj v cifrovoj obrazovatel'noj srede universiteta // *Nauch.-analit. zhurn. «Vestnik S.-Peterb. un-ta GPS MCHS Rossii»*. 2022. № 2. S. 144–153.

3. Musienko T.V., Matveev A.V., Artamonov V.S. Teoreticheskie osnovy upravleniya cifrovoj obrazovatel'noj shkoloy v universitete // *Nauch.-analit. zhurn. «Vestnik S.-Peterb. un-ta GPS MCHS Rossii»*. 2023. № 1. S. 171–180.

4. Filho W.L., Shiel C., Paço A. The Contribution of Higher Education Institutions to Sustainability: An Overview of the Current Literature // *Sustainability*. 2019. Vol. 11. № 12. P. 3449. DOI: 10.3390/su11123449.

5. World Commission on Environment and Development (WCED). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. United Nations, 1987. 300 p. URL: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/> (data obrashcheniya: 06.06.2025).

6. Stewart I.S., Hourt W., Sterling S. Repurposing Universities for Human Progress: A Framework for Sustainable Development in Higher Education // *Frontiers in Sustainability*. 2022. Vol. 3. P. 859393. DOI: 10.3389/frsus.2022.856093.

7. Comprehensive Integration of Sustainable Development in Universities: Evidence from Colombia / P.M. Hernandez-Diaz [et al.] // *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 305. Article 127064.

8. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience and sustainability in higher education: an integrated approach // *Higher Education*. 2021. Vol. 81. № 3. P. 599–617. DOI: 10.1007/s10734-020-00624-z.

9. Garipağaoğlu B.Ç. Enhancing organizational resilience in higher education institutions: The role of mindfulness, job crafting, and trust // *Participatory Educational Research*. 2025. Vol. 12. № 2. P. 242–259. DOI: 10.17275/per.25.28.12.2.

10. Stuart A., Whetten D.A. Organizational Identity // *Research in Organizational Behavior*. 1985. Vol. 7. P. 263–295.

11. Pratt M.G., Foreman P.O. Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities // *Academy of Management Review*. 2000. № 25 (1). P. 18–42. DOI: 10.5465/amr.2000.2791600.

12. Myachin D.A., Musienko T.V., Lukin V.N. Upravlenie ekonomikoj znanij i innovacij // *Nauch.-analit. zhurn. «Vestnik S.-Peterb. un-ta GPS MCHS Rossii»*. 2020. № 2. S. 128–136.

13. Balmer J.M.T., Fukukawa K., Gray E.R. Corporate Identity, Ethics and Sustainability: A Strategic Perspective // *Journal of Business Ethics*. 2020. № 173 (1). P. 1–18. DOI: 10.1007/s10551-020-04520-6.

14. Khan T., Pynx C., Preuss L. Paradoxical Leadership for Sustainable Development: Managing Tensions in Corporate Sustainability Strategies // *Organization & Environment*. 2020. № 33 (4). P. 512–534. DOI: 10.1177/1086026620922791.

15. Creating a Sustainable Development Office and Student Initiatives to Overcome Institutional Inertia for Sustainability in Higher Education / L. Velazquez [et al.] // *Frontiers in Education*. 2023. Vol. 8. Article 10667548. DOI: 10.3389/educ.2023.10667548.
16. Perceptions of Sustainability Leaders on Drivers and Barriers for Integrating Sustainability into Higher Education Institutions in Latin America / N. Blanco-Portela [et al.] // *Sustainability*. 2018. Vol. 10. № 8. P. 2954. DOI: 10.3390/su10082954.
17. Heckert R. Balancing Multiple Organizational Identities: Communication and Evaluation in a Dutch University // *Journal of Higher Education Management*. 2022. № 37 (3). P. 45–63. DOI: 10.1080/12345678.2022.1234567.
18. Gutiérrez J., Benayas J., Calvo S. Education for sustainable development: Assessing the challenges and opportunities of the Decade // *Sustainability*. 2021. № 13 (13). P. 7129. DOI: 10.3390/su13137129.
19. A Review of the Research on Sustainability in Higher Education from a Systems Thinking Perspective / R. Lozano [et al.] // *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 305. Article 127064. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.127064.
20. Wilkins S., Butt M.M., Annabi C.A. The influence of organisational identification on employee attitudes and behaviours in multinational higher education institutions // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2018. Vol. 40. № 1. P. 48–66. DOI: 10.1080/1360080X.2017.1411060.
21. Catalysing Change in Higher Education for Sustainable Development: A Review of Professional Development Initiatives for University Educators / I. Mula [et al.] // *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2017. Vol. 18. P. 798–820.
22. Integration of sustainable development in higher education's curricula of applied economics: Large-scale assessments, integration strategies and barriers / K. Ceulemans [et al.] // *Journal of Management & Organization*. 2011. Vol. 17. № 5. S. 621–640.
23. Toro-Troconis M., Alexander J., Mellström U. Exploring attitudes towards the implementation of education for sustainable development: A case study in higher education // *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2023. № 24 (2). P. 362–380. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2022-0135>.
24. Wiek A., Withycombe L., Redman C.L. Key competencies for sustainability: A reference framework for higher education // *Sustainability Science*. 2011. Vol. 6. № 2. P. 203–218. DOI: 10.1007/s11625-011-0132-6.
25. Method for optimal selection of analytical and procedural models of typical information processes / A.V. Timofeev [et al.] // *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*. 2020. № 12. P. 454–460. DOI: 10.5373/JARDCS/V12SP4/20201510.
26. Modern risk management strategies: Framework platforms to minimize disaster threats in Eurasian Regions / V.N. Lukin [et al.] // *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*. 2018. Vol. 7. № 4. S. 320–325.

**Информация о статье:**

Статья поступила в редакцию: 19.06.2025; одобрена после рецензирования: 29.07.2025;  
принята к публикации: 01.08.2025

**The information about article:**

The article was submitted to the editorial office: 19.06.2025; approved after review: 29.07.2025;  
accepted for publication: 01.08.2025

*Информация об авторах:*

**Мусиенко Тамара Викторовна**, профессор кафедры управления и экономики Санкт-Петербургского университета ГПС МЧС России, ассоциированный научный сотрудник Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук Социологического института РАН, действительный член Петровской академии наук и искусств (196105, Санкт-Петербург, Московский пр., д. 149), доктор политических наук, кандидат исторических наук, доцент, e-mail: [tvm77777@mail.ru](mailto:tvm77777@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9658-1169>, SPIN-код: 2319-0146

*Information about authors:*

**Musienko Tamara V.**, professor of the department of management and economics of Saint-Petersburg university of State fire service of EMERCOM of Russia, associate researcher of the Federal research sociological center of the Russian academy of sciences of the Sociological institute of the Russian academy of sciences, full member of the Petrovsky academy of sciences and arts (196105, Saint-Petersburg, Moskovsky ave., 149), doctor of political sciences, candidate of historical sciences, associate professor, e-mail: [tvm77777@mail.ru](mailto:tvm77777@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9658-1169>, SPIN: 2319-0146