

УДК 331 DOI: 10.14451/1.236.201

Вуз как работодатель для специалистов различной квалификации: особенности и направления развития кадрового потенциала

© 2024 **Петров Антон Маркович**

Кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского института развития образования. Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва.

E-mail: Petrov.am@rea.ru

Ключевые слова: высшие учебные заведения, кадровый потенциал, управление персоналом, научно-педагогические работники, профессиональное развитие, конкурентоспособность вузов, оплата труда.

В статье анализируется специфика деятельности вузов как работодателей и определяются ключевые направления развития их кадрового потенциала. Исследуются стратегии управления человеческими ресурсами в вузах, включая привлечение и удержание квалифицированных кадров. В статье приведены ключевые факторы, влияющие на выбор вуза как места работы, а также ключевые факторы, влияющие на спрос вузов на кадры.

Введение

В современном мире высшие учебные заведения играют ключевую роль не только в формировании интеллектуального капитала общества, но и выступают в качестве значимых работодателей для широкого спектра специалистов. Вузы представляют собой уникальную среду, где пересекаются образовательная, научная и инновационная деятельность, что создаёт особые условия для профессионального развития и реализации потенциала сотрудников различной квалификации. В контексте существующих вызовов, таких как обеспечение цифровизации и технологического суверенитета страны, усиление конкуренции на рынке труда, вопросы эффектив-

ного управления кадровым потенциалом вузов приобретают особую актуальность.

Цель исследования

Настоящее исследование ориентировано на анализ специфики вузов как работодателей и выявление ключевых направлений развития их кадрового потенциала.

Методы исследования

В процессе проведения данного исследования были применены общенаучные методы, включая анализ, синтез, сравнение и обобщение, что позволило обеспечить комплексный подход к изучаемой проблематике.

Информационную базу исследования составили научные публикации отечественных авторов,

посвященные вопросам управления персоналом в высших учебных заведениях и развития кадрового потенциала в академической сфере. Кроме того, важным источником статистических данных послужил сайт (<https://monitoring.miccedu.ru>), содержащий результаты ежегодного мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования. Дополнительно были проанализированы программы развития ведущих российских университетов, что позволило выявить актуальные тенденции и приоритетные направления в области кадровой политики вузов. Использование столь разнообразной информационной базы обеспечило возможность проведения всестороннего анализа исследуемой темы и формулирования обоснованных выводов и рекомендаций.

Следует обратить внимание на то, что в научной литературе представлен широкий спектр исследований, которые посвящены различным аспектам анализа деятельности вузов в качестве работодателей и развития ими кадрового потенциала. Анализ данных публикаций позволяет отметить многогранность исследований в области управления человеческими ресурсами в вузах, которые охватывают вопросы специфики академической среды, привлечения и удержания кадров, профессионального развития, инновационных подходов к HR-процессам, а также оценки эффективности и стимулирования труда сотрудников высших учебных заведений, в том числе за счет внедрения эффективного контракта, развития программ академической мобильности.

При этом в одних публикациях больше внимание уделяется рассмотрению процесса и результатов повышения квалификации преподавателей вузов с опорой на теорию человеческого капитала Г. Беккера [15], исследованию ключевой роли кадрового потенциала в обеспечении конкурентоспособности вуза, анализу составляющих системы развития кадрового потенциала, а также принципов, этапов реализации и видов кадровой политики, обобщению практического опыта реализации программы развития кадрового потенциала у вуза [6], установлению факто-

ров развития кадрового потенциала вузов и показателей активности преподавателей, а также акцентированию на том, что конкурентоспособность вуза зависит от эффективной системы управления, основанной на привлечении и сохранении профессиональных кадров [7].

В других научных публикациях основное внимание уделяется анализу концепции экосистемы управления человеческими ресурсами вуза, а также рассмотрению особенностей применения цифровых инструментов управления кадрами в вашем учебном заведении [3], анализу значимости научно-педагогического персонала в управлении вузами и сопоставления централизованного и децентрализованного подходов к развитию высших учебных заведений [1], анализу роли трудового и коллективного договоров как правовых инструментов управления кадрами в гуманитарных вузах [5].

Таким образом, анализ научных публикаций свидетельствует о многоаспектности и комплексности проблематики, связанной с ролью вузов как работодателей и развитием их кадрового потенциала.

Основная часть исследований

В ежегодном рейтинге лучших вузов России RAEX-100 в 2024 году в части востребованности выпускников работодателями в топ-10 вузов вошли: МГТУ им. Н. Э. Баумана, МГУ имени М. В. Ломоносова, РАНХиГС, РЭУ им. Г. В. Плеханова, НИУ ВШЭ, УрФУ, Финуниверситет, МГИМО МИД России, МФТИ, СПбГУ [2]. Данные вузы отличаются высокой востребованностью своих выпускников среди работодателей. Это обусловлено рядом факторов, включая качество образования, репутацию учебного заведения, налаженные связи с организациями и предприятиями различных отраслей экономики, актуальность образовательных программ. Однако важно отметить, что вузы сами по себе также являются работодателями, и это проявляется в нескольких аспектах.

Вузы нанимают преподавателей, научных сотрудников для обеспечения образовательного

процесса и проведения научных исследований. В целях эффективного функционирования вузу требуется большое количество административных работников, включая менеджеров, бухгалтеров, специалистов по кадрам и т.д., а также требуется вспомогательный и технический персонал (работники библиотек, IT-специалисты, инженеры и др.). И наконец, многие ведущие вузы создают технопарки, бизнес-инкубаторы и другие инновационные структуры, которые также требуют квалифицированных кадров.

Численность работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ), численность ППС и научных работников по отмеченным ранее вузам представлена на рисунке 1.

В таблице 1 представлена информация по средней заработной плате ППС и научных работников вузов.

Рассматриваемые вузы также характеризуются значительными различиями в части отношения средней заработной платы НПР в вузах (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона. Для СПбГУ оно составляет 200,30%, для УрФУ – 256,45%. Значения по московским вузам представлены на рисунке 2.

Из рисунков 1 и 2, а также таблицы 1 следует, в частности, ряд следующих выводов.

МГУ им. М. В. Ломоносова значительно выделяется по общей численности сотрудников (более 18 тыс. чел.), что почти вдвое больше, чем у следующего за ним СПбГУ (более 9 тыс. чел.). Кроме того, МГУ лидирует как по числу ППС (4940 чел.), так и по числу научных работников (3408 чел.). Это указывает на масштаб и ресурсную базу МГУ как ведущего вуза страны, а также на сильную, в том числе, научно-исследовательскую составляющую университета.

МФТИ выделяется почти равным соотношением ППС (309) и научных работников (274), что указывает на сильный акцент на исследовательскую деятельность в этом вузе. У большинства других вузов число ППС значительно превышает число научных работников, что может указывать,

к примеру, на большую их ориентацию на образовательную деятельность, что не исключает их активную НИОКР по приоритетным для страны направлениям.

НИУ ВШЭ лидирует по средней заработной плате ППС (232,89 тыс. руб.), что может быть связано с политикой привлечения высококвалифицированных кадров и активного стимулирования эффективности их работы. При этом РАНХиГС показывает самую высокую среднюю зарплату научных работников (294,90 тыс. руб.), что может указывать на важность научно-исследовательской деятельности в этом вузе, а следовательно, на весомую финансовую поддержку ученых.

УрФУ демонстрирует самые низкие показатели средней зарплаты ППС (113,76 тыс. руб.), что может быть связано с региональными особенностями.

Большинство из анализируемых вузов за рассматриваемый период времени показывают уровень зарплат НПР выше среднего по региону (более 200%), что соответствует целевым показателям развития высшего образования. НИУ ВШЭ и УрФУ демонстрируют наиболее высокое отношение (264,58% и 256,45% соответственно), что может свидетельствовать об их сильных позициях на местном рынке труда и способности привлекать лучшие кадры. СПбГУ, несмотря на более низкие абсолютные показатели зарплат, имеет достаточно высокое отношение к средней по региону (200,30%), что говорит о конкурентоспособности зарплат с учетом региональной специфики.

В целом, можно видеть, что существует значительная дифференциация между вузами по численности сотрудников, соотношению ППС и научных работников, уровню заработных плат; ряд ведущих вузов страны (МГУ им. М. В. Ломоносова, НИУ ВШЭ и др.) демонстрируют высокие показатели по анализируемым параметрам, что подтверждает их лидирующие позиции в системе высшего образования. Кроме того, можно предложить гипотезу о том, что приведенные

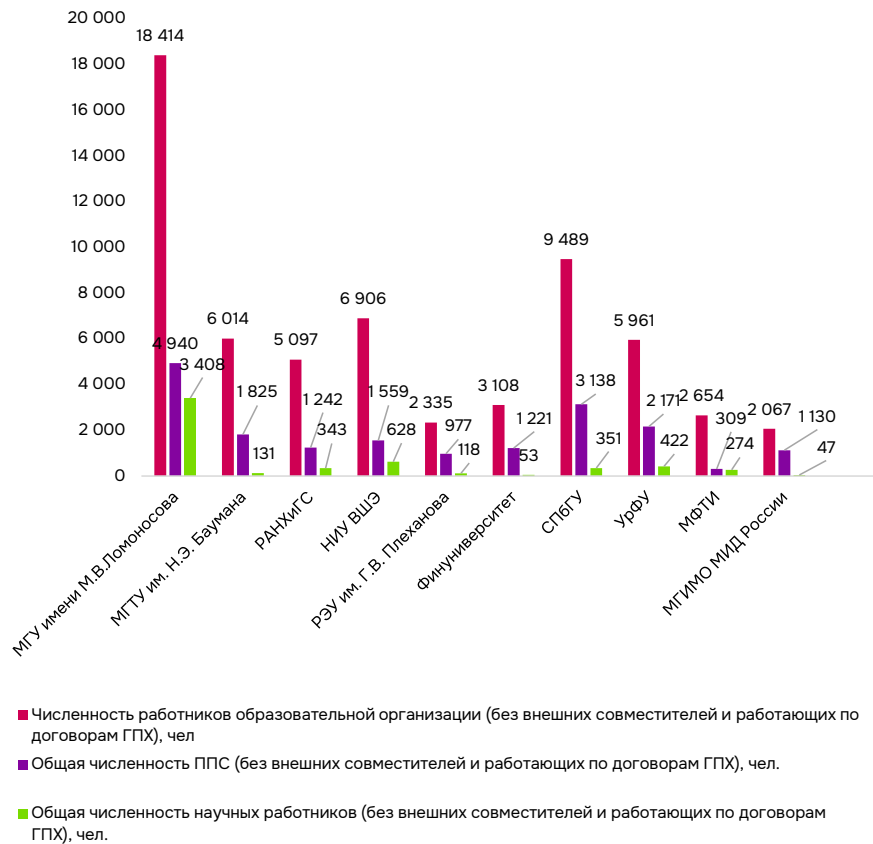


Рис. 1. Численность сотрудников вузов, 2022.

Источник: составлено автором на основе данных Мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования 2023 [4].

показатели демонстрируют наличие тенденции к дифференциации вузов по их профилю: одни делают акцент на образовательной деятельности (большее число ППС), другие – на научно-исследовательской (высокая доля научных работников и их зарплаты).

Отметим, что вузы как работодатели характеризуются рядом особенностей. Отметим несколько из них [16]: так, к примеру, многие вузы, особенно государственные, обеспечивают стабильную занятость; работа в вузе предполагает постоянное повышение квалификации, стажировки в ведущих научных и образовательных организациях, а также возможности для НПР научного роста, участия в значимых национальных и международных научных и образовательных проектах; НПР вузов, осуществляя свою деятельность в академической среде, получают уникальную возможность повысить свою профессиональную репутацию и узнаваемость че-

рез публикацию научных трудов, участие в международных конференциях, реализацию исследовательских проектов и грантов; вузы часто предоставляют своим сотрудникам больше свободы в выборе направлений исследований; НПР вузов имеют возможность существенно увеличить свой доход, помимо базовой заработной платы, путем активного участия в реализации хоздоговорных работ, получения и выполнения научно-исследовательских грантов, а также через вовлечение в коммерциализацию результатов интеллектуальной деятельности и оказание экспертных и консультационных услуг в рамках своей профессиональных компетенций.

При этом существует, с одной стороны, ряд факторов, которые определяют выбор работниками вуза для трудоустройства: репутация и престиж вуза; условия труда, включая уровень заработной платы, социальный пакет, возможности для научной работы и преподавания;

Таблица 1. Средняя заработная плата ППС и научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ), тыс. руб., 2022.

Наименование вуза	Средняя заработная плата ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	Средняя заработная плата научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)
МГУ имени М. В. Ломоносова	169,84	149,27
МГТУ им. Н. Э. Баумана	182,26	199,38
РАНХиГС	189,28	294,90
НИУ ВШЭ	232,89	259,49
РЭУ им. Г. В. Плеханова	187,39	129,17
Финуниверситет	182,43	227,27
СПбГУ	139,19	143,59
УрФУ	113,76	159,88
МФТИ	201,75	222,42
МГИМО МИД России	189,34	260,71

Источник: составлено автором на основе данных Мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования 2023 [4].

карьерные перспективы, то есть возможности для профессионального роста и продвижения по карьерной лестнице; наличие (особенно важно для научных работников) современного оборудования, лабораторий, доступа к научным базам данных; атмосфера в коллективе, поддержка инноваций и творческого подхода; географическое расположение (некоторые специалисты учитывают местоположение вуза при выборе места работы); и др.

С другой стороны, есть определенные факторы, которые определяют востребованность вузами новых сотрудников: потребность в развитии новых направлений (вузы нуждаются в специалистах для открытия и развития новых образовательных программ и научных направлений); обеспечение роста конкурентоспособности (за счет привлечения ведущих специалистов, ученых вузы обеспечивают улучшение своих позиций в рейтингах и повышение качества образования, исследований (рост числа и качества публикаций)); интернационализация, то есть за счет привлечения иностранных преподавателей и ученых вузы стремятся повысить свой международный престиж; омоложение кадров (вузы заинтересованы в привлечении молодых талант-

ливых ученых и преподавателей); цифровизация, то есть обеспечение потребности вуза в специалистах, владеющих современными цифровыми технологиями в образовании и науке, а также продвижение результатов деятельности вуза – обеспечение потребности вуза в специалистах, владеющих современными технологиями для трансфера технологий вуза, продвижения (продажи) образовательных программ и курсов вуза; междисциплинарность (вузы ищут преподавателей и ученых, способных работать на стыке различных дисциплин, научных направлений).

Таким образом, следует отметить, что роль вузов как работодателей в современном мире весьма значима. Они не только готовят кадры для различных отраслей экономики, но и сами являются крупными работодателями, формирующими спрос на высококвалифицированных специалистов. Успех вуза во многом зависит от его способности привлекать и удерживать талантливых сотрудников, создавая для них привлекательные условия работы и возможности для профессионального роста.

Для раскрытия политики российских вузов в сфере развития кадрового потенциала, обес-

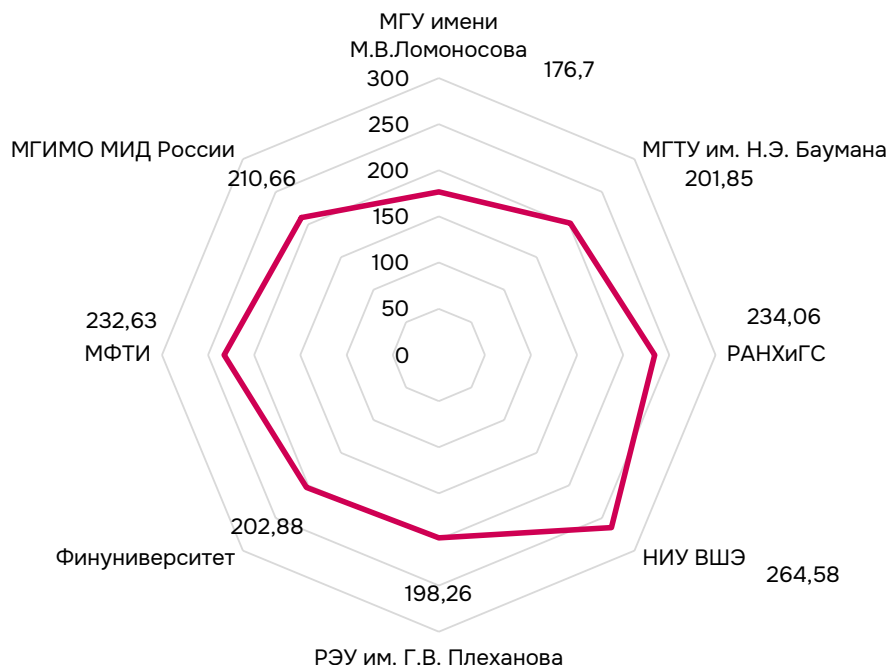


Рис. 2. Отношение средней заработной платы НГР в вузах г. Москвы (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона, %
 Источник: составлено автором на основе данных Мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования 2023 [4].

печения развития управления кадрами приведём несколько примеров из практической деятельности высших учебных заведений России.

Так, к примеру, МГУ им. М. В. Ломоносова разрабатывает комплексную стратегию по созданию условий для непрерывного развития и удержания талантов, а также профессионального роста научных, инженерных и иных кадров. Ключевыми элементами этой стратегии являются развитие механизмов карьерного роста молодых сотрудников, внедрение системы целевой поддержки аспирантов и реализация программы поддержки молодежного научно-технологического предпринимательства. МГУ также планирует в рамках стратегии развития усилить меры по привлечению ведущих отечественных и зарубежных ученых, специалистов и предпринимателей для создания новых научных групп и технологических компаний, что будет способствовать развитию инновационной среды университета. Важным аспектом стратегии вуза является создание прозрачной и объективной системы отбора кадров, их профессионального роста и вознаграждения, включая развитие системы

замещения должностей по конкурсу и разработке общеуниверситетских критериев оценки трудового вклада работника. Университет уделяет особое внимание развитию системы непрерывного повышения квалификации и созданию системы профессиональной переподготовки сотрудников по ключевым направлениям, включая цифровую трансформацию сферы науки и образования. Реализация этих мер направлена на создание в МГУ современной, эффективной и конкурентоспособной системы управления человеческим капиталом, способствующей достижению стратегических целей университета и укреплению его позиций как ведущего научно-образовательного центра [9].

МГТУ им. Н.Э. Баумана ставит перед собой амбициозную цель внедрения мирового стандарта карьеры научно-педагогических работников к 2030 году, что потребует кардинальных изменений в системе управления человеческими ресурсами вуза. Для достижения этой цели университет планирует трансформировать систему управления человеческими ресурсами, создав персонализированную модель с акцентом на

поиск, адаптацию и развитие сотрудников, в том числе через международный рекрутинг и внедрение цифровых инструментов управления. Важным направлением станет создание условий для непрерывного профессионального и личного роста персонала, включая разработку индивидуальных карьерных траекторий, модернизацию системы повышения квалификации и формирование кадрового резерва будущих лидеров. Особое внимание будет уделено поддержке молодых исследователей и преподавателей через программу «Молодая профессура», направленную на омоложение профессорско-преподавательского состава и предоставление «быстрых» карьерных треков для талантливых молодых сотрудников. Реализация этих ключевых направлений в ходе выполнения стратегии развития позволит МГТУ им. Н. Э. Баумана создать привлекательные условия труда, обеспечить академическую свободу и междисциплинарность, а также внедрить гибкие карьерные траектории и индивидуальные инструменты мотивации для всех категорий персонала. В результате этих изменений университет стремится стать конкурентоспособным работодателем на академическом рынке труда и обеспечить высокое качество человеческого капитала для реализации своих стратегических целей [8].

РАНХиГС реализует инновационную политику управления человеческим капиталом, направленную на создание мотивирующей ценностно-ориентированной образовательной среды и развитие корпоративной культуры. В основе этой политики лежит клиентоцентричный подход, предполагающий формирование индивидуальных траекторий развития карьеры сотрудников с использованием современных технологий управления персоналом, таких как Help-management и Flexibility. Академия внедряет систему стратификации кадрового состава на основе личностно-профессиональной диагностики, что позволяет формировать целевые группы развития, кадровый резерв и индивидуальные траектории профессионального роста. Для поддержки этих инициатив РАНХиГС создает ряд инновационных образовательных

структур, включая Школу директоров региональной сети, онлайн-школу основ профессионального мастерства и Цифровые центры кризис-менеджмента. Особое внимание уделяется ротации кадров и привлечению талантливой молодежи и практиков, что реализуется через создание Центра поиска и подбора ключевых специалистов. Все эти меры направлены на достижение главной цели – создание системы непрерывного профессионального роста научно-педагогических кадров, основанной на дифференцированном и индивидуальном подходе к развитию сотрудников [12].

НИУ ВШЭ разработал и внедрил инновационную систему управления кадрами, направленную на формирование глобально конкурентоспособных коллективов и создание максимальных возможностей для самореализации сотрудников. Ключевым элементом этой системы является прозрачная и долгосрочная политика стимулирования, основанная на академических и преподавательских надбавках, которая позволяет существенно увеличить базовую зарплату преподавателей в зависимости от их индивидуальных достижений. При этом НИУ ВШЭ планирует к 2030 году полностью перейти к трем профессиональным траекториям для научно-педагогических работников (академической, практико-ориентированной и образовательно-методической), что обеспечит гибкость в развитии карьеры и повысит эффективность работы сотрудников. Университет активно поддерживает академическую мобильность, предоставляя возможности для длительных творческих отпусков, международных стажировок и участия в конференциях, а также реализует программы привлечения молодых кадров и обеспечения продуктивного завершения профессиональной деятельности для заслуженных сотрудников. Особое внимание уделяется цифровизации административных процессов и формированию цифрового кадрового резерва среди студентов [10].

РЭУ им. Г. В. Плеханова реализует комплексную политику управления персоналом вуза, направ-

ленную на развитие профессионализма и компетенций сотрудников в соответствии с базовыми стандартами университета. В рамках этой политики РЭУ поддерживает академическую мобильность научно-педагогических работников, включая стажировки и командировки в ведущие российские и международные научно-образовательные центры, а также развивает внутриуниверситетскую мобильность между головным вузом и филиалами. Университет активно привлекает лучших российских и иностранных преподавателей, создавая для них комфортные условия работы и формируя ядро для развития новых образовательных программ и научных исследований. Особое внимание уделяется повышению квалификации сотрудников, включая подготовку тьюторов, что способствует индивидуализации образования. РЭУ проводится работа по внедрению инновационной системы мотивации сотрудников, которая ориентирована на достижение целей Программы развития и на поддержку предпринимательского духа, предусматриваются длительные стабильные контракты с повышенным уровнем оплаты труда для успешных научно-педагогических сотрудников, на социальную поддержку для работников. Университет также фокусируется на привлечении и развитии молодых кадров, создавая специальные программы и ставки для молодых ученых и аспирантов, что способствует обновлению кадрового состава и повышению его научного потенциала [11].

Финансовый университет реализует комплексную кадровую политику, направленную на привлечение и развитие талантливых специалистов, способствующих реализации программы развития вуза. Основными инструментами этой политики являются программы «Кадровый резерв», «Аспирантура кадрового резерва», «Целевая докторантура», «Наставничество» и «Кузница кадров», которые подкрепляются развитием системы мотивации, молодежной политики и корпоративной культуры. Для поддержания высокого профессионального уровня кадрового состава университет совершенствует систему привлечения, удержания и оценки персона-

ла, включая концентрацию функций по набору научно-педагогических работников у деканов факультетов и совершенствование системы проведения конкурса на замещение должностей. Особое внимание уделяется развитию системы профессионального обучения работников, включая создание профилей должностей, реализацию дополнительных профессиональных программ и совершенствование педагогических компетенций с учетом цифровизации образования. Университет также фокусируется на решении задачи интернационализации кадрового состава путем повышения уровня владения иностранными языками, участия в совместных исследованиях с зарубежными учеными и увеличения доли иностранных научно-педагогических работников [14].

УрФУ демонстрирует значительный прогресс в развитии кадрового потенциала с 2010 года, внедряя инновационные практики управления персоналом вуза. Ключевые достижения включают успешную реализацию программы «Постдок УрФУ», создание эффективного сервиса для интернационализации персонала, внедрение системы эффективных контрактов, учитывающих различные профессиональные треки. Для повышения эффективности кадровой политики в УрФУ намечена к реализации комплексная политика управления человеческим капиталом, фокусирующаяся на создании благоприятной академической среды для молодых талантов, на обеспечении конкурентного и открытого процесса найма, и оптимизации возрастной структуры персонала. Для реализации этой политики университет планирует использовать ряд механизмов, включая ежегодный кадровый аудит, актуализацию конкурсных процедур с учетом цифровых навыков, внедрение трех компетентностных моделей для научно-педагогических работников, активный рекрутинг продуктивных исследователей, в том числе с применением дистанционных трудовых договоров. Эти меры направлены на создание динамичной и эффективной кадровой структуры, способной поддержать амбициозные цели УрФУ в области образования, исследований и инноваций [13].

Заключение

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что вузы как работодатели обладают рядом уникальных характеристик, обусловленных спецификой их деятельности и многообразием категорий сотрудников. Ключевыми направлениями развития кадрового потенциала высших учебных заведений являются совершенствование систем мотивации и стимулирования труда, создание условий для непрерывного профессионального развития, внедрение инновационных подходов к ор-

ганизации рабочих процессов и формирование корпоративной культуры, ориентированной на достижение высоких результатов в образовательной и научной деятельности. Реализация этих направлений позволит вузам не только повысить свою конкурентоспособность как работодателей, но и обеспечить качественный рост образовательных и исследовательских показателей, что в конечном итоге будет способствовать укреплению их позиций в национальном и международном образовательном и академическом пространстве.

Библиографический список

1. Алексеева И. А. Эффективное управление научно-педагогическими кадрами как ключевое направление развития вуза // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, 2 (143). – С. 17–22. – DOI: [10.36871/ek.up.p.r.2024.02.03.003](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.02.03.003).
2. Лучшие вузы по уровню востребованности выпускников работодателями (Рейтинг лучших вузов России RAEX-100. – 2024. – URL: https://raex-rr.com/education/russian_universities/best_universities_by_graduates_demand/2024 (дата обр. 03.07.2024).
3. Миронова Е. В. Цифровая экосистема управления человеческими ресурсами вуза // Самоуправление. – 2023. – 2 (135). – С. 837–840.
4. Мониторинг деятельности образовательных организаций высшего образования. – 2023. – URL: <https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo> (дата обр. 10.07.2024).
5. Осмонбаева К. М. Правовые средства как основные инструменты управления кадровыми ресурсами в вузах гуманитарной направленности // Евразийский юридический журнал. – 2020. – 10 (149). – С. 64–66.
6. Пирогова Е. В. Развитие кадрового потенциала как приоритетное направление кадровой политики и стратегического управления вузом // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2023. – 2 (38). – С. 142–149.
7. Построение эффективной системы управления и работы с кадрами в современном вузе / Л. Д. Старикова [и др.] // Современное педагогическое образование. – 2024. – № 2. – С. 376–380.
8. Программа развития Московского государственного технического университета им. Баумана, Н. Э. на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». – URL: https://priority2030.ru/analytics/uja1yw7pum/program#item_16 (дата обр. 14.07.2024).
9. Программа развития Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова до 2030 года. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202106100014> (дата обр. 10.07.2024).
10. Программа развития НИУ Высшей школы экономики на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». – URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/866675951.pdf> (дата обр. 17.07.2024).
11. Программа развития Российского экономического университета им. Плеханова, Г. В. на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». – URL: https://priority2030.ru/analytics/euewwrcsxx/program#item_16 (дата обр. 17.07.2024).
12. Программа развития Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». – URL: https://www.ranepa.ru/upload/doc/prioritet/Программа%20развития_Приоритет-2030_2022.pdf (дата обр. 14.07.2024).
13. Программа развития Уральского федерального университета имени первого Президента России, Б. Н. Ельцина на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». – URL: <https://2030.urfu.ru> (дата обр. 17.07.2024).
14. Программа развития Финансового университета при Правительстве Российской Федерации до 2030 года. – URL: <http://government.ru/docs/all/135650/?page=2> (дата обр. 17.07.2024).
15. Уваров Н. А. Повышение квалификации преподавателей вузов в контексте теории человеческого капитала // Russian Economic Bulletin. – 2020. – Т. 3, № 6. – С. 195–199.
16. Управление человеческими ресурсами вуза в условиях формирования экономики знаний: монография. – Тверь, 2016. – 262 с. – ISBN 978-5-7609-1150-6.