

УДК 331.108

DOI: 10.34215/1609-1175-2025-3-5-10



Программа поддержки кадрового резерва как инструмент удержания перспективных работников медицинского университета

В.Б. Шуматов¹, Л.В. Транковская¹, Р.А. Луговой¹, Ю.А. Солдатова¹, Е.Д. Шмелева², Ю.Ю. Первов¹, С.В. Лебедев¹

¹ Тихоокеанский государственный медицинский университет, Владивосток, Россия

² Высшая школа экономики, Москва, Россия

Статья посвящена исследованию влияния адресной поддержки перспективных педагогических работников на снижение рисков, сопутствующих формированию кадрового резерва университета. Описана структура реализующейся в университете программы кадрового резерва, сущность которой заключается в выявлении перспективных работников, оценке планов и достигнутых результатов по четырем направлениям деятельности, предоставлении адресной поддержки. Проведенный в статье сравнительный анализ статистических данных участников программы и работников, не принимавших в ней участие, показал, что программа кадрового резерва не только успешно решает задачу удержания и закрепления молодых кадров, но и стимулирует их развитие, позволяя вузу формировать кадровый ресурс с высоким потенциалом.

Ключевые слова: Дальневосточный федеральный округ, медицинский университет, кадровый резерв, кадровый потенциал, профессорско-преподавательский состав

Поступила в редакцию: 28.04.2025. Получена после доработки: 22.05.2025. Принята к публикации: 22.05.2025

Для цитирования: Шуматов В.Б., Транковская Л.В., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А., Шмелева Е.Д., Первов Ю.Ю., Лебедев С.В. Программа поддержки кадрового резерва как инструмент удержания перспективных работников медицинского университета. *Тихоокеанский медицинский журнал*. 2025;3:5–10. doi: 10.34215/1609-1175-2025-3-5-10

Для корреспонденции: Солдатова Юлия Александровна – канд. экон. наук, доцент центра цифровых компетенций Тихоокеанского государственного медицинского университета (690002, Приморский край, Владивосток, пр-т Острякова, 2); ORCID: 0000-0003-0250-2007; e-mail: soldatova.ua@tgmu.ru

Personnel reserve program as an instrument for supporting high-potential employees of a medical university

V.B. Shumatov¹, L.V. Trankovskaya¹, R.A. Lugovoy¹, Yu.A. Soldatova¹, E.D. Shmeleva², Yu.Yu. Pervov¹, S.V. Lebedev¹

¹ Pacific State Medical University, Vladivostok, Russia

² National Research University Higher School of Economics, Vladivostok, Russia

This article investigates the impact of a targeted support program for high-potential teaching staff on the formation of a personnel reserve at a medical university. The structure of such a program is outlined, from identifying high-potential employees, evaluating their plans and results by four directions, and providing targeted support. The conducted comparative analysis of statistical data of participants and non-participants showed that the personnel reserve program not only successfully solves the problem of retaining young personnel, but also stimulates their development, allowing the university to form a high-potential human resource.

Keywords: Far Eastern Federal District, medical university, personnel reserve, human resources, faculty members

Received 28 April 2025; Revised 22 May 2025; Accepted 22 May 2025

For citation: Shumatov V.B., Trankovskaya L.V., Lugovoy R.A., Soldatova Yu.A., Shmeleva E.D., Pervov Yu.Yu., Lebedev S.V.

Personnel reserve program as an instrument for supporting high-potential employees of a medical university. *Pacific Medical Journal*. 2025;3:5–10. doi: 10.34215/1609-1175-2025-3-5-10

Corresponding author: Yuliya A. Soldatova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Digital Competence Center of the Pacific State Medical University (2 Ostryakova Ave., Vladivostok, 690002, Russia). ORCID: 0000-0003-0250-2007; e-mail: soldatova.ua@tgmu.ru

Проблема воспроизводства кадров в образовательных организациях высшего образования независимо от их направленности остается острой на протяжении нескольких последних десятилетий. Вопросы развития кадрового потенциала вузов решаются как на уровне государства [1, 2], так и самими образовательными организациями [3, 4].

Согласно результатам исследователей Национального исследовательского технологического университета «МИСИС», почти 30% преподавателей российских вузов находятся в возрастной категории старше 60 лет и за последние 30 лет удельный вес таких вырос с 7,2 до 29%, в то время как количество молодых преподавателей по сравнению с 1988 годом

значительно снизилось и составляет 24,4% [5]. Максимальный средний возраст (61–62 года) наблюдается у преподавателей, занимающих должности профессоров, а минимальный (35 лет) – у ассистентов. Кроме того, по оценкам исследователей, в 2020 г. средний возраст преподавателей (49,9 года) оказался почти на 20% (на 8 лет) больше, чем у остального занятого населения (41,6 года). В исследовании отмечается, что по сравнению с 2010 годом произошло значительное уменьшение доли молодых преподавателей до 30 лет и увеличение доли преподавателей старше 65 лет, что приводит к неравномерному распределению возрастных групп в профессорско-преподавательском составе. Дисбаланс возрастной структуры и снижение привлекательности профессии преподавателя вуза, особенно для молодежи, – это результат долговременных и системных изменений в труде преподавателя, который исследователи оценивают как прекарный [5, 6, 7].

Оценивая структуру численности профессорско-преподавательского состава, осуществляющего образовательную деятельность по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, по возрастным группам и должностям за период 2022–2023 гг., исследователи Высшей школы экономики отмечают, что преподаватели в возрастной категории 65 лет и старше составляют 53,8% преподавателей, занимающих должность профессор, в то время как преподаватели в возрастной категории до 35 лет составляют 64,5 и 55% преподавателей, занимающих должности ассистент и преподаватель соответственно [7]. При этом общая численность преподавателей вузов имеет стойкую тенденцию к снижению. Согласно данным экспертов Рейтингового агентства RAEX, численность профессорско-преподавательского состава (далее – ППС) на 100 студентов ведущих вузов России за период с 2014 по 2021 год снизилась с 8,33 до 6,94 человека [8], в связи с чем актуальность проблемы воспроизводства кадров повышается, а задачи вузовского управления по привлечению, удержанию и развитию кадрового потенциала входят в число приоритетных, поскольку именно он является важной компонентой в комплексе условий, обеспечивающих развитие и конкурентную способность эффективного вуза.

ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (ТГМУ, Университет) – региональный вуз, с 1958 года осуществляющий подготовку и переподготовку медицинских и фармацевтических кадров, преимущественно для субъектов Дальневосточного федерального округа.

Кадровое обеспечение является необходимым условием и формальным признаком при выполнении ряда нормативных правовых актов в сфере образования (федеральных государственных образовательных стандартов, профессиональных стандартов или квалификационных требований) и одной из важнейших составляющих подготовки квалифицированных медицинских кадров.

Проблема воспроизводства педагогических кадров, обусловленная устойчивыми тенденциями к снижению количества преподавателей в российских вузах и росту среднего возраста ППС, для медицинского вуза на Дальнем Востоке дополнительно отягощается двумя факторами. Во-первых, более длительным сроком подготовки (как правило, на 2–3 года) педагогических кадров в сфере медицинского и фармацевтического образования, а во-вторых, сложной демографической ситуацией в регионе, обусловленной низкой плотностью и миграционным оттоком населения трудоспособного возраста [8, 9].

Перспективные работники медицинского университета, особенно в начальный период своей трудовой деятельности, не имея ученых степеней и званий, а также большого опыта в административной, образовательной и научной сферах, не могут претендовать на высокооплачиваемые должности, в связи с чем существуют риски их перехода из вуза в сектор практического здравоохранения, что означает для образовательной организации потери кадрового резерва.

Осознавая необходимость решения задачи воспроизводства кадров, руководство Университета предположило, что адресная поддержка деятельности перспективных молодых педагогических работников в период получения ими необходимых для дальнейшего карьерного роста компетенций и характеристик, привязанная к результатам осуществления такой деятельности, позволит удержать и закрепить наиболее талантливых и мотивированных из них и сформировать кадровый резерв, готовый и способный заполнить кадровые потребности вуза. Помимо непосредственно формирования кадрового резерва Университет получает дополнительные результаты, обладающие самостоятельной полезностью.

Цель настоящей статьи – представить опыт программы кадрового резерва, реализуемой ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России на протяжении пяти лет, и предложить подход к оценке ее результативности и эффективности на основе сравнительного анализа статистических данных, характеризующих участников программы, как один из возможных подходов к оценке эффективности и результативности программ кадрового резерва в вузах.

В 2019 году руководство Университета в целях формирования кадрового резерва приняло решение о реализации программы кадрового резерва, была разработана необходимая нормативная база и проведен первый конкурсный отбор. Согласно положению, кадровый резерв формируется из числа научно-педагогических работников и состоит из двух групп: «Богатство ТГМУ» и «Прогресс ТГМУ».

Группу «Богатство ТГМУ» составляют молодые научно-педагогические работники в возрасте не старше 40 лет, не имеющие ученой степени, основным местом работы которых является Университет, а группу «Прогресс ТГМУ» – научно-педагогические работники в возрасте не старше 45 лет, имеющие ученой степень

кандидата/доктора наук, для которых Университет также является основным местом работы. Продолжительность участия в программе кадрового резерва не может превышать пяти лет в рамках одной группы.

Кадровый резерв ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России формируется приказом ректора по результатам конкурсного отбора. Конкурсный отбор на включение научно-педагогических работников в кадровый резерв проводится ежегодно. Он осуществляется экспертной комиссией, в состав которой могут входить проректоры и руководители учебных и/или административных подразделений ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России. Экспертная комиссия наделена полномочиями осуществлять общую координацию работы с кадровым резервом, разрабатывать критерии конкурсного отбора в текущем году, рассматривать индивидуальные планы участников кадрового резерва и результаты их выполнения, осуществлять конкурсный отбор и включение кандидатов в состав кадрового резерва, а также исключение участников кадрового резерва из его состава.

В рамках процедуры конкурсного отбора кандидаты принимают на себя обязательства по достижению тех или иных результатов в рамках направлений, определенных системой оценки результатов участников кадрового резерва, и представляют свои индивидуальные планы на рассмотрение экспертной комиссией. Системой оценки предусмотрены четыре основных направления деятельности.

1. Планирование и выполнение диссертационного исследования на соискание ученой степени кандидата или доктора наук. Учитываются составление и утверждение плановой карты, формирование глав диссертации в рамках плановой карты, выполнение фронтальных научных исследований в рамках программы развития «Приоритет-2030».

2. Дополнительное профессиональное образование – профессиональная переподготовка и/или повышение квалификации. Учитывается обучение по программам дополнительного профессионального образования по медицинской специальности и/или в сфере педагогики, формирования управленческих или цифровых компетенций.

3. Публикационная активность. Учитываются публикации в виде статей в изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией, и в изданиях, индексируемых RSCI, выполняемые в рамках плановой карты и/или в рамках работ по направлению фронтальных научных исследований в рамках программы развития «Приоритет-2030», а также участие в конференциях регионального, всероссийского и международного уровня в качестве докладчика.

4. Участие в реализации проектов, направленных на развитие университета.

Система оценки содержит критерии отбора по каждому из направлений деятельности, их весовые значения и перечень документов, которые подтверждают достижение результата по каждому из критериев. Критерии отбора пересматриваются и уточняются

экспертной комиссией ежегодно в зависимости от приоритетных задач, стоящих перед Университетом в текущем году.

Наряду с критериями отбора экспертная комиссия принимает во внимание наличие у кандидатов лидерского и/или профессионального потенциала, вовлеченность в деятельность Университета и готовность к развитию в преподавательской, научной, административной и организационной и иных сферах деятельности вуза на основе обсуждения ходатайства руководителя и мотивационного письма кандидата, имеющейся у членов комиссии информации о деятельности кандидата. Наличие у кандидата такого потенциала количественно не оценивается, поэтому не является решающим и принимается во внимание в пограничных ситуациях.

По результатам рассмотрения индивидуальных планов, представленных научно-педагогическими работниками, участвующими в конкурсном отборе, экспертная комиссия формирует список участников кадрового резерва на текущий год и в зависимости от заявленных результатов делит их на 4 категории. Категория определяет объем адресной поддержки (стимулирующие выплаты, финансирование стажировок, участия в научно-практических мероприятиях, обучения по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации и др.).

Сопровождение работы участников кадрового резерва осуществляют наставники – сотрудники университета из числа научно-педагогических работников, имеющих значимые достижения в области приоритетных направлений развития университета.

Участники кадрового резерва представляют отчеты о достижении заявленных результатов дважды в год – в июне и в декабре. Экспертная комиссия рассматривает представленные участниками кадрового резерва отчеты и по завершении первого отчетного периода принимает решение о целесообразности дальнейшей финансовой поддержки участника в следующем периоде, а по завершении второго – о рекомендации к участию в программе в следующем году. За период реализации программы положение о кадровом резерве пересматривалось трижды.

В 2020–2024 гг. адресную поддержку получили 94 человека, в 2025 г. участниками программы являются 23 научно-педагогических работника. За время реализации программы три научно-педагогических работника получали поддержку сначала в группе «Богатство ТГМУ», а затем – в группе «Прогресс ТГМУ», четырем участникам присвоена степень кандидата наук, а трем – доктора наук, два человека приступили к исполнению обязанностей деканов и один – заведующего кафедрой.

В целях оценки эффективности и результативности программы кадрового резерва инициативной группой реализовано исследование статистических данных, характеризующих участников программы. Исследование

проводилось путем сравнительного анализа достижений двух групп научно-педагогических работников в возрасте от 25 до 45 лет. Группа А составлена из научно-педагогических работников университета, ставших участниками программы кадрового резерва в 2020, 2021 и 2022 годах. Группа Б составлена из научно-педагогических работников университета по данным на 1 января 2021 года, не принимавших участия в программе кадрового резерва в период 2020–2024 годов. В группу А вошло 40 человек с продолжительностью участия в программе от 1 до 6 лет (участие в программе более трех лет означает переход из одной категории в другую в процессе участия), в группу Б вошло 105 человек.

Для групп А и Б и для соответствующих возрастных категорий определено количество уволившихся в рассматриваемый период и рассчитан коэффициент текучести кадров (далее – КТК) в рассматриваемом периоде как отношение количества уволившихся к общему количеству работников в соответствующей категории и группе (табл. 1), имеющий смысл доли уволившихся в соответствующей группе и возрастной категории.

На основе данных, приведенных в таблице 1, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, намерение сменить место работы наиболее выражено у самой молодой категории научно-педагогических работников и снижается с увеличением возраста, что может служить свидетельством в пользу гипотезы о том, что научно-педагогические работники в начальный период своей трудовой деятельности, не имея ученых степеней и званий, а также большого опыта в административной, образовательной и научной деятельности, не могут претендовать на высокооплачиваемые должности, в связи с чем существуют риски их перехода в другие организации и, соответственно, потери кадрового резерва. К аналогичным выводам приходят и другие авторы [10–15].

Во-вторых, кратно и значимо меньшее значение КТК в группе А по сравнению с группой Б может служить свидетельством того, что программа кадрового резерва является достаточно результативным инструментом снижения вышеописанных рисков.

В целях повышения корректности сравнения достижений уволенные работники в дальнейший расчет

не принимались и из соответствующих групп были удалены, таким образом, в группе А осталось 38 человек, в группе Б – 72 человека.

Характеристиками работников, используемыми для сравнения их достижений, являлись должность, ученая степень, ученое звание. Дополнительно оценивалась сводная характеристика значимости, учитывающая выполнение работником управленческих функций в рамках реализации значимых для университета процессов или проектов развития. Для каждого работника в интервале годов участия в программе кадрового резерва для группы А и в интервале 2021–2025 годов для группы Б были рассчитаны следующие компоненты интегрального показателя достижений:

1) прирост должности – «Д» как количество пройденных ступеней в последовательности должностей ассистент-преподаватель – старший преподаватель-доцент – профессор – заведующий кафедрой/директор института;

2) прирост степени – «С», равный нулю при сохранении ученой степени или ее отсутствии, равный единице при получении новой ученой степени в рассматриваемом периоде;

3) прирост звания – «З», равный нулю при сохранении ученого звания или его отсутствии, равный единице при получении нового ученого звания в рассматриваемом периоде;

4) коэффициент управленческой значимости – «У», равный двум при выполнении в 2025 году хотя бы одной из функций: декан, директор института, руководитель департамента, равный единице при выполнении в 2025 году хотя бы одной из функций: заведующий кафедрой, руководитель отдела, заместитель проректора, заместитель декана, или при выполнении в период 2021–2025 годов функций руководителя или администратора проекта развития.

Интегральный показатель достижений работника (далее – ИПД) рассчитан как сумма компонент:

$$\text{ИПД} = (Д + С + З + У)/n,$$

где n равно количеству лет в программе кадрового резерва для работников из группы А, $n = 4$ для работников из группы Б.

Работники в группах А и Б далее были отнесены к четырем возрастным категориям: «25–29 лет»,

Таблица 1

Характеристика текучести научно-педагогических работников ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России в 2020–2024 гг.

Возрастная категория	Группа А			Группа Б		
	Количество, чел.	n уволившихся, чел.	КТК	n , чел.	n уволившихся, чел.	КТК
25–29	5	0	-	13	9	0,69
30–34	14	1	0,07	30	10	0,33
35–39	9	1	0,11	24	6	0,25
40–45	12	0	-	38	8	0,21
Общий итог	40	2	0,05*	105	33	0,31*

*Примечание: нулевая односторонняя гипотеза о равенстве средних отвергнута при $p < 0,01$, в двухвыборочном t -тесте Стьюдента с различными дисперсиями. N – количество, КТК – коэффициент текучести кадров.

Таблица 2

Интегральная характеристика достижений работников ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России в 2020–2024 годах

Возрастная категория	Группа А		Группа Б	
	н, чел.	ИПД	н, чел.	ИПД
25–29	5	0,83	4	0,13
30–34	13	0,35	20	0,08
35–39	8	0,41	18	0,08
40–45	12	0,73	30	0,05
Общий итог	38	0,55*	72	0,07*

*Примечание: нулевая односторонняя гипотеза о равенстве средних отвергнута при $p < 0,01$, в двухвыборочном t -тесте Стьюдента с различными дисперсиями.

«30–34 года», «35–39 лет» и «40–45 лет». Для каждой возрастной категории рассчитан средний ИПД по категории (табл. 2).

Практический смысл среднего ИПД можно продемонстрировать следующим образом: например, средний ИПД, равный 0,2 для некоторой категории работников, может означать, что в среднем каждый работник данной категории накапливает 0,2 единицы карьерных достижений в год. Это может реализовываться через различные комбинации: например, одни работники могут демонстрировать рост в должности, другие – одновременно должностной рост и увеличение управленческой значимости.

На основе данных, приведенных в таблице 2, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, темп реализации достижений снижается с возрастом научно-педагогических работников в связи с получением базовых профессиональных реквизитов преподавателя медицинского университета и тенденцией останавливаться на достигнутом у значительной части группы Б.

Во-вторых, исходя из того, что средний ИПД для группы А, равный 0,55, более чем в 7 раз выше, чем средний ИПД для группы Б, равный 0,07, участие в программе кадрового резерва, очевидно, кратно увеличивает вероятность появления у работника новых достижений в научной и профессиональной сфере, при этом также является стимулом к продолжению профессионального роста, что наглядно иллюстрируется ростом ИПД в группе А при переходе из возрастной категории 30–34 года в категорию 35–39 лет и далее – в категорию 40–45 лет.

Следует отметить некоторые ограничения предложенной методики анализа, связанные с отсутствием количественных оценок лидерского и профессионального потенциала у работников и сравнения таких оценок для работников групп А и Б. В данной ситуации может проявляться эффект самоотбора, при котором участники программы, возможно, изначально имели меньший уровень стремления к поиску нового места работы и высокий потенциал к достижениям. Связь наличия способностей и амбиций с желанием укорениться в университете, равно как и направленность этой связи, а также несмещенность ИПД как оценки достижений работника, необходимо обосновывать

дополнительно. Тем не менее с учетом количества используемых при расчете ИПД компонент, интервала регистрации динамики компонент и размеров выборки выявленную значительную разницу между средними КТК и ИПД можем считать значимой для подтверждения изначально сделанных предположений об эффективности адресной поддержки как инструмента удержания перспективных работников и формирования кадрового резерва.

В ноябре 2022 года Университет вошел в число победителей конкурсного отбора программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030. Дальний Восток» и является единственным на Дальнем Востоке медицинским вузом – участником программы. Реализация Программы развития требует дополнительных кадровых ресурсов (педагогических, научных, управленческих), поэтому привлечение, удержание и развитие кадрового потенциала является одной из первоочередных целей организационно-управленческой политики Университета. Учитывая накопленный опыт реализации программы кадрового резерва, Университету предстоит решить задачу построения системы привлечения научных и педагогических кадров.

Программа поддержки кадрового резерва, реализуемая во ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России, помимо решения своей основной задачи – удержания и закрепления молодых научно-педагогических кадров – убедительно решает еще ряд других задач, в том числе стимулирует молодых преподавателей к интенсификации деятельности, направленной на получение ученой степени и звания, параллельно увеличивая результативность университетской науки и наукометрические показатели, придает новый импульс к развитию у преподавателей и ученых среднего возраста, уже добившихся первых значимых результатов, а также позволяет выявить наиболее талантливые кадры и сформировать кадровый ресурс с известным потенциалом к занятию лидирующих позиций в организации и реализации проектов развития.

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Источники финансирования: Научное исследование выполнено в рамках реализации программы

стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

Участие авторов:

Концепция и дизайн — ШВБ, ВАС, ЛРА, СЮА, ШЕД, ПЮЮ, ЛСВ

Сбор и обработка материала — ЛРА, СЮА, ШЕД, ПЮЮ, ЛСВ

Написание текста — СЮА, ШЕД

Редактирование — ШВБ, ЛСВ

Литература / References

1. Гринкевич Ю.В., Шабанова М.В. Программы развития административных сотрудников как один из инструментов достижения стратегических целей университета. *Университетское управление: практика и анализ*. 2018;22(2):64–71. [Grinkevich YV, Shabanova MV. Professional development programmes for university administrators as one of the tools for achieving university's strategic goals. *University Management: Practice and Analysis*. 2018;22(2):64–71. (In Russ.)]. doi: 10.15826/umpra.2018.02.017
2. Воронов А.С. Кадровый резерв образовательных организаций высшего образования и научных организаций: возможности формирования и управления на базе советов молодых ученых / А.С. Воронов, А.В. Еремин, С.С. Серебренников. Государственное управление. *Электронный вестник*. 2023;101:170–185. [Voronov AS. Personnel reserve of higher education and scientific organizations: opportunities for formation and management based on councils of young scientists. *Public Administration. E-journal*. 2023;101:170–185 (In Russ.)]. doi: 10.24412/2070-1381-2023-101-170-185. EDN VLNZIG.
3. Багдасарьян И.С., Сочнева Е.Н. Кадровый резерв как инструмент выработки управленческих решений в университете. *Университетское управление: практика и анализ*. 2017;21(2):122–130. [Bagdasaryan IS, Sochneva EN. Personnel reserve in managing a higher education organization. *University Management: Practice and Analysis*. 2017;21(2):122–130. (In Russ.)]. doi: 10.15826/umpra.2017.02.026
4. Как вузы привлекают и удерживают ценные кадры? Официальный сайт Российского союза ректоров. Выпуск 2-го сезона проекта «Вопрос ректору» от 28.05.2024. URL: <https://rsr-online.ru/news/2024/5/28/kak-vuzy-privlekeyut-i-uderzhivayut-cennye-kadry/> (дата обращения 04.05.2025). [How do universities attract and retain valuable personnel? Official website of the Russian Union of Rectors. Episode 2 of the "Question to the Rector" project. dated 05/28/2024. URL: <https://rsr-online.ru/news/2024/5/28/kak-vuzy-privlekeyut-i-uderzhivayut-cennye-kadry/> (accessed 05/04/2025) (In Russ.)].
5. В Университете МИСИС выяснили возрастной состав преподавателей российских вузов. Официальный сайт МИСИС. URL: <https://misis.ru/news/8558/> (дата обращения 04.05.2025). [MISIS University has determined the age distribution of faculty at Russian universities. MISIS official website. URL: <https://misis.ru/news/8558/> (accessed 05/04/2025) (In Russ.)].
6. Пугач В.Ф. Еще раз о возрасте преподавателей в российских вузах: старые проблемы и новые тенденции / В.Ф. Пугач. *Высшее образование в России*. 2023;32(3):118–133. [Pugach VF. One More Time about the Age of Teachers in Russian Universities: Old Problems and New Trends. *Vysshee Obrazovanie v Rossii*. 2023;32(3):118–133 (In Russ.)]. doi: 10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133. EDN TRAEQ7.
7. Долженко Р.А. Взаимосвязь прекаризации занятости и трудовой мобильности научно-педагогических работников региональных вузов: постановка проблемы / Р.А. Долженко, С.В. Лобова. *Университетское управление: практика и анализ*. 2018;22(2(114)):83–6. [Dolzhenko RA, Lobova SV. Interrelation between the employment precarization and labour mobility of scientific and pedagogical workers of regional high schools: problem statement. *University Management: Practice and Analysis*. 2018;22(2):83-96. (In Russ.)]. doi: 10.15826/umpra.2018.02.019. EDN XOTLTF.
8. Демографическая ситуация в Приморском крае / В.Н. Рассказова, П.Ф. Кику, О.Б. Сахарова [и др.]. *Экология человека*. 2021;9:34–42. [Rasskazova VN, Kiku PF, Sakharova OB, Volkova MV, Tuchina ME, Tregubenko A.Yu. Demographic situation in the Primorsky Territory. *Ekologiya cheloveka (Human Ecology)*. 2021, 9, pp. 34–42. (In Russ.)]. doi: 10.33396/1728-0869-2021-9-34-42. EDN MBDGIC.
9. Социально-экономическое положение Приморского края: Доклад. Приморскстат. 2024. 85 с. С. 74–75. [Socio-economic situation in Primorsky Krai: Report. 2024. 85 p. pp. 74–75 (In Russ.)].
10. Образование в цифрах: 2024: краткий статистический сборник / Т.А. Варламова, Л.М. Гохберг, О.А. Зорина и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2023. С. 299. [Education in Numbers: 2024: A Brief Statistical Digest / TA Varlamova, LM Gokhberg, OA Zorina et al.; National research. University of Higher School of Economics, Moscow: Higher School of Economics, 2023, p. 299 (In Russ.)].
11. Ощущают ли вузы нехватку преподавателей. Официальный сайт Российского союза ректоров. Выпуск 1-го сезона проекта «Вопрос ректору» от 27.07.2022. URL: <https://rsr-online.ru/news/2022/7/27/oshushayut-li-vuzy-nehvatku-prepodavatelej/> (дата обращения 04.05.2025). [Do universities experience a faculty shortage? Official website of the Russian Union of Rectors. Episode 1 of the "Question to the Rector" season 1, July 27, 2022. URL: <https://rsr-online.ru/news/2022/7/27/oshushayut-li-vuzy-nehvatku-prepodavatelej/> (accessed 05/04/2025) (In Russ.)].
12. Балежина Е.А. Положение молодого преподавателя вуза в условиях модернизации высшего образования: риски и их восприятие / Е.А. Балежина. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*. 2018;4(52):99–108. [Balezina EA. The status of a young university teacher in the conditions of modernization of higher education: risks and their perception. *Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences*. 2018;4(52):99–108 (In Russ.)]. EDN YWGMWL.
13. Дударенко Ж.К. Привлечение и сохранение молодых преподавателей в системе высшего образования / Ж.К. Дударенко. *Молодой ученый*. 2024;21(520):332–336. [Dudarenko ZhK. Attracting and retaining young faculty in higher education. *Molodoj Uchenyj*. 2024;21(520):332–336 (In Russ.)].
14. Ворошилова С. Не только деньги: почему молодые педагоги массово уходят из школ и как их удержать. URL: <https://eddesignmag.com/molodye-pedagogi-uhodyat-iz-shkol-kak-ih-uderzhat/> (дата обращения 26.05.2025). [Voroshilova S. It's Not Just Money: Why Young Teachers Are Leaving Schools in Masses and How to Retain Them. URL: <https://eddesignmag.com/molodye-pedagogi-uhodyat-iz-shkol-kak-ih-uderzhat/> (accessed 05/26/2025) (In Russ.)].
15. Школьные учителя в изменяющихся условиях: адаптивность и готовность к инновациям: информационный бюллетень / С.И. Заир-Бек, К.М. Анчиков; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2022. 44 с. *Мониторинг экономики образования*. № 15 (32):29. [School Teachers in a Changing Environment: Adaptability and Innovativeness: Information Bulletin / SI Zair-Bek, KM Anchikov; National research. University of Higher School of Economics, Moscow: Higher School of Economics, 2022. 44 p. *Monitoring the economics of education*. № 15 (32):29 (In Russ.)].