

**А. А. АЛЕКСАНДРОВ**

Проректор по высшему образованию и молодежной политике
Университета Правительства Москвы, кандидат исторических наук,
доцент

A. A. ALEKSANDROV

Vice-Rector for Higher Education and Youth Policy of Moscow
Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
PhD in Historical Sciences, Docent

**А. С. ВИШНЯКОВ**

Начальник сектора рекламы и коммуникаций, кандидат
политических наук

A. S. VISHNYAKOV

Head of Advertising and Communications Sector,
PhD in Political Sciences

Стратегии развития университета современного города

Development Strategies of a Modern City University

Завершается разработка стратегии развития и плана масштабной трансформации комплекса высшего образования Университета Правительства Москвы. В статье предлагаются для обсуждения ключевые принципы изменений. Сочетание максимальной практикоориентированности и фундаментальных научных основ учебных курсов обеспечивает подготовку специалиста к ответам на вызовы завтрашнего дня. Традиционные ценности нашей страны и города, фокус на интересах и потребностях жителей мегаполиса, уважение к индивидуальности преподавателя и студента – базовые условия развития университета. Любовь к городу, целеполагание и ответственность, единство команды и личная эффективность, профессионализм, инициативность и открытость новому – важные основы университетской парадигмы.

The development strategy and the plan for a large-scale transformation of the higher education complex of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University are being finalized. The article offers key principles of the change for discussion. The combination of utmost practical orientation and scientific foundations of educational courses ensures the promptitude of specialists to respond tomorrow's challenges. Traditional values of our country and city, focus on the interests and needs of the city's residents, respect for the individuality of the teacher and student are the basic conditions for the university development. Love for the city, goal-setting and responsibility, team unity and personal effectiveness, professionalism, initiative and openness to new things are fundamental for the university paradigm.



Ключевые слова: Университет Правительства Москвы, высшее образование, ценности, стратегия развития.

Key words: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, higher education, values, development strategy.

Для цитирования: Александров А. А., Вишняков А. С. Стратегии развития университета современного города // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 4. С. 21–29.

For citation: Aleksandrov A. A., Vishnyakov A. S. Development Strategies of a Modern City University. *MMGU Herald*, 2024, no. 4, pp. 21-29. (In Russ.).

В 2024 г. Университет Правительства Москвы отмечает свое тридцатилетие. Вуз проходит новый и уникальный этап своей истории. Разрабатываются стратегия развития и план масштабной трансформации, которые определяют будущее образовательной организации [1]. Ориентиром служит опыт создания Управления кадровых сервисов Правительства Москвы [6]. Учитываются цели развития Москвы, задачи всей системы управления городом.

В формировании стратегии участвует весь коллектив вуза. В апреле 2024 г. в подмосковном комплексе «Клязьма» профессор, преподаватели, сотрудники, руководство обсуждали пути совершенствования образовательных программ, новые форматы работы со студентами и абитуриентами, возможности для непрерывного профессионального развития профессорско-преподавательского состава. Выездной университет «PRO будущее» стал площадкой для дискуссий, обмена мнениями, выработки прикладных решений, выступлений экспертов-практиков, форсайт-сессий.

Ректор Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейский, открывая мероприятие, задал уникальную тональность и масштаб всей дискуссии – посвятил свою лекцию опыту Императорского училища правоведения, одного из ведущих центров российского юридического образования XIX – начала XX в.

Принципы Императорского училища правоведения, имеющие непреходящее значение:

1. Фундаментальная профессиональная подготовка, внимание к истории России и зарубежному опыту – учебная программа включала глубокое изучение как российского, так и зарубежного права, отечественной и всемирной истории, философии государства и права, иностранных языков.

2. Внимание главному, а не второстепенному, вечному, а не сиюминутному. Право – это не только буква сегодняшнего нормативного акта, но и моделирование будущего на основе традиции. Создание училища – не прихоть императора или высокопоставленного чиновника, а ответ на потребности страны.

3. Государственный подход – воспитание преданности Отечеству, верности присяге и интересам империи.

4. Нравственное воспитание – формирование личной и профессиональной этики.

5. Дисциплина и культура поведения – развитие социальных навыков, необходимых государственному служащему.

6. Корпоративный дух – чувство братства, солидарности для укрепления профессиональных и социальных связей.

Очевидно, что пример Императорского училища правоведения не следует идеализировать (как и всю дореволюционную систему обучения юристов) [8]. Нет никакой необходимости в копировании правил безвозвратно ушедшей эпохи. Мы понимаем, что XXI в. требует смелой модернизации учебных организаций, инициативы интеллектуального труда, стремления к истине, социальной ответственности. Важно учитывать ценности современного российского общества, стратегические интересы страны и вызовы нынешней эпохи. Любовь к Отечеству, опора на национальную и университетскую традицию – условия созидательной деятельности во имя общего блага. При этом очевидно, что свобода мысли и творчества остается естественным условием развития высшей школы, создания нового знания и прикладных решений [5].



Создание в 1835 г. Императорского училища правоведения было ответом на потребность в профессиональных и деятельных сотрудниках для государственных и административных учреждений. Отцов-основателей училища – М. М. Сперанского и принца Петра Ольденбургского – отличали смелость и масштаб замыслов, государственное мышление. Училище пользовалось покровительством истеблишмента империи. При наличии платного обучения учреждение получало финансовую поддержку казны – государственные инвестиции в подготовку квалифицированных кадров. Училище было интегрировано в систему государственной власти.

Успех может быть достигнут только благодаря совместной работе, сотворчеству. Коллектив Университета Правительства Москвы считает ключевыми ценностными категориями любовь к городу, в котором живешь; целеполагание и ответственность; единство команды и личную эффективность; профессионализм, инициативность и открытость новому.

Среди университетов различных регионов мира выделяется совершенно особая группа вузов – университеты городов, городских администраций. Как правило, они действуют там же, где несколько столетий существуют глобальные академические центры, создающие мировую науку. Речь идет о подготовке к особой карьере – высококвалифицированному труду по развитию города, служению горожанам. Городские университеты являются учебной и научно-практической частью городской администрации, призванной сохранять и передавать в будущее региональную «управленческую ДНК», работать с местными сообществами, гражданами.

Возникновение таких университетов в 1960-х гг. было связано со все большей специализацией городского администрирования. Подобно тому, как столь разные социальные институты, как церковь, министерства, вооруженные силы или правоохранительные органы, опираются на собственные учебные центры, городские администрации нуждаются в «корпоративных» центрах управленческой экспертизы и подготовки кадров. Задачей

таких центров является не только повышение квалификации действующих сотрудников, но и воспитание молодежи.

Важно анализировать, развивать и передавать молодежи опыт одной из лучших управленческих команд России – Правительства Москвы

Университет Правительства Москвы – один из четырех вузов, учрежденных российской столицей, а не федеральными структурами. Единственный вуз, деятельность которого координируется непосредственно Правительством Москвы. А ведь в столице не менее 250 государственных и частных университетов, в том числе те, которые составляют гордость страны, славу мировой науки. Может ли вуз, где учится около 2500 студентов, быть значимым звеном системы развития крупнейшего города России и Европы? Да, если учесть, как много зависит от одного человека, участвующего в принятии и исполнении решения в органе власти, городе. Убеждения и профессионализм даже небольшой группы активных и компетентных людей способны изменить к лучшему жизнь миллионов. Важно анализировать, развивать и передавать молодежи опыт одной из лучших управленческих команд России – Правительства Москвы.

Амбициозной, но при этом реалистичной является сформулированная университетским сообществом миссия Университета



Выездной университет «PRO будущее», форсайт-сессия: коллектив Университета Правительства Москвы прорабатывает возможные пути развития вуза (фото А. Красавина, 2024 г.)

Правительства Москвы: генерация на основе традиционных ценностей России нового поколения профессионалов в области управления современным городом для устойчивого развития мегаполиса. Стратегическая цель – развитие университета как инновационной, научно-образовательной и практико-ориентированной экосистемы для формирования команд управления городом. Такой подход определен в итоге общих и довольно острых дискуссий профессоров, преподавателей, сотрудников университета.

Воспитание нового поколения управленческой команды города – одна из главных задач университета как части системы Правительства Москвы

Университет Правительства Москвы не может и не должен становиться, как нам кажется, еще одним «университетом-супермаркетом», с десятками тысяч студентов и сотнями образовательных программ. Надо быть уникальным – стать лучшим вузом городского управления. Не центром абстрактной «урбанистики», не инкубатором амбициозных «начальников», а лучшим центром по подготовке работников-практиков для умного, зеленого, комфортного и современного города.

Задача вуза – интегрировать инновационные технологии управления и лучшие практики контура Правительства Москвы в образовательные программы университета [9].



Студенты в здании Университета Правительства Москвы
(фото А. Красавина, 2024 г.)

Вчерашний школьник приходит в университет. Старшекурсник, выпускник вуза устраивается на работу. Между этими вехами в жизни молодой человек должен превратиться в квалифицированного сотрудника (в нашем случае – «бесшовно» встроиться в контур Правительства Москвы, другого российского города). Воспитание нового поколения управленческой команды города – одна из главных задач университета как части системы Правительства Москвы.

Как подготовить квалифицированного специалиста, готового к практической деятельности на благо города? Ответ Университета Правительства Москвы: связь с будущим работодателем на всех этапах – от формирования учебных планов и содержания образовательных программ до непосредственного участия в обучении. Уже сейчас система учебных практик вуза одна из лучших в Москве. В этом очевидна личная заслуга ректора, итог многолетнего труда Центра развития карьеры и кафедр университета. Проект стажировок студентов в органах исполнительной власти, ведомствах и организациях Правительства Москвы уже реализуется и должен охватить 100% студентов.

Разрабатываются новые форматы подготовки, включающие обучение на объектах, участие в реальных городских проектах с первого курса, что, помимо научения, позволяет студенту погрузиться в корпоративную среду, проникнуться ценностями организации.

В основе практикоориентированности лежит фундаментальная университетская подготовка. Высшее учебное заведение готовит не столько к выполнению конкретных трудовых функций, сколько к решению задач, которые не могут быть выполнены сотрудниками без соответствующих сформированных компетенций. Многие из этих задач еще не сформулированы – они возникнут через десятилетия после вручения диплома.

Готовность принять вызов времени и есть главное свойство университетского образования. Человека с высшим образованием должно отличать особое качество его труда – системного, творческого, эффективно-го, основанного на понимании отечественного и мирового опыта. Так, тот, кто хочет стать

профессиональным певцом, не только учит песни – он учится петь. Разучивание конкретного произведения без исполнительской базы просто бессмысленно.

Некритичное внедрение практикоориентированности приведет к тому, что мы будем готовить студентов к труду, который окажется невостребован в самом ближайшем будущем. Нельзя возводить в абсолют современные решения. Нынешний практический инструментарий через определенный срок устареет. Университет должен обучать студентов в том числе научно-аналитическому подходу к труду в определенной сфере жизни города. Научные методы, понимание академической классики, широкий кругозор и критическое мышление – вот условия эффективной деятельности в современном городе.

Опора на научную теорию абсолютно, категорически необходима. Теория – это итог осмысления практического опыта, необходимый фундамент образования. Наука, развиваясь и совершенствуясь, навсегда останется основой подлинного университета. Нужно учить научной работой и работой в системе городского управления.

Настоящий университет невозможен без совместного исследовательского труда преподавателей и студентов. Это формирует целостное мировоззрение, создает специалиста, готового к работе в условиях неопределенности. Студенты даже младших курсов способны к выполнению не только учебных, но и научных задач. Опытные замеры территории парка, изучение сотен судебных актов, анализ экономических данных, перевод и реферирование исследований по современной городской среде Китая – разве это не примеры первых шагов будущего исследователя?

Многолетний проект «Горожане и город» – больше, чем научная студенческая конференция. Создана площадка для обсуждения и поиска ответов на самые острые вопросы, стоящие перед современным городом. Студенческие доклады демонстрируют понимание задач, которые стоят перед Москвой.

Университет гордится докторскими и кандидатскими степенями своих выпускников, но понятно, что абсолютное большинство

студентов – будущие работники системы организаций города. Они не определяют себе цель стать научными работниками, но должны умело использовать научные методы работы в повседневном труде. Поэтому вуз разрабатывает «Золотой стандарт выпускника» – категорию, которая объединит интересы студентов и работодателей в сфере трудоустройства. Речь идет о модели оценки уровня компетенций, учитывающей академические, научные, профессиональные и социально-личностные компетенции.

Нужно учить научной работой и работой в системе городского управления

Сам по себе компетентностный подход требует дальнейшего развития. Формирование отдельных навыков может и должно быть этапом в рамках подготовки выпускника. Но формальная совокупность компетенций не отражает нужный сегодня уровень профессионализма. Не становимся ли мы «рабами лампы» – перечня компетенций? Ведь важна способность студента видеть научную картину мира. Почему успешны выпускники направлений, которые достойно изучали классические науки – юриспруденцию, экономику? У них есть надежная опора для новаторства. Думается, научные основы государственного управления требуют особого внимания академического сообщества [3]. Наука в своем



Защита социокультурного проекта выпускницей бакалавриата Университета Правительства Москвы М. И. Савченковой (фото А. Красавина, 2024 г.)

бесконечном развитии дает надежные ориентиры практического труда.

Проектное обучение – важнейший элемент подготовки студентов в Университете Правительства Москвы. Мы говорим нашим первокурсникам: «С первого сентября первого года обучения вы – часть команды Москвы». И действительно, обучающиеся участвуют в реальных проектах города, работают рука об руку с опытными специалистами, знакомятся со спецификой работы. Такова одна из основ миссии вуза, преимущество на конкурентном рынке образовательных услуг [4]. Любой проект имеет свое завершение, а город живет в веках. Хороший управленец должен исходить из этого утверждения. Императорское училище правоведения справедливо провозгласило лозунг *“Respice finem”*¹. Главная цель, конечно, не KPI за период, а долгосрочные последствия деятельности. Объективная особенность высшей школы – главный результат достигается выпускниками через десятилетия. Именно поэтому трансформация высшего образования есть инвестиции в будущее.

Университет призван готовить лучших специалистов в сфере городских изменений

Одно из главных направлений реформы университета – более и даже сверхактивное привлечение к работе со студентами преподавателей-практиков – представителей Правительства Москвы и подведомственных организаций, работников федеральных структур, коммерческого сектора, бигтеха. Этим обусловлена ближайшая цель вуза – обеспечить проведение ведущими экспертами-практиками до 40% аудиторных занятий по профессиональным дисциплинам. Планируются значительные изменения уже в весеннем семестре 2025 г. Разумеется, данное решение требует глобальной методологической и педагогической перестройки всей системы высшего образования при поддержке учредителя.

Обучение лучшим на сегодняшний день технологиям городского управления «из первых рук» призвано радикально усилить качество подготовки. Организационные сложности очевидны. Потребуется сбалансированное расписание и комплекс методологической поддержки преподавателей-практиков, обучение на городских объектах, решение логистических проблем, формат «диплом как проект», «диплом как стартап», разработка новых электронных ресурсов и сервисов. Необходимо создать качественную организационную и технологическую среду, обеспечивающую гармоничное встраивание практиков в учебный процесс, преемственность подготовки на протяжении всего срока обучения.

Университет представляет собой систему, где один из элементов порой самым неочевидным образом дополняет и обуславливает другой. Эта система живая, как вековое дерево, которое не останавливается в росте, обновлении и цветет каждый год. Пример живого дерева подводит нас к теме искусственного интеллекта². Трудно найти более актуальную тему для обсуждения в современном университете. Феномен ИИ, который предстает то панацеей, то едва ли не главной угрозой человечеству, – частное проявление того, что мы безостановочно культивируем вторичность, имитацию. Опасность, конечно, не в том, что повторяются тексты, а в том, что мало подлинно новых идей. Управленческие и академические открытия требуют большого труда и таланта.

Приходится признать, студенты опередили старшие поколения в освоении ИИ. Одна из самых насущных проблем – это подготовка письменных работ [7]. Проблема вторичности «научных» текстов, имитации работы не нова. Но именно сегодня она превратилась в цивилизационный вызов. Предельная доступность новых инструментов, наблюдаемое и неизбежное в дальнейшем экспонентное увеличение объемов производства вторичного интеллектуального продукта парадоксальным

¹ Age, quod agis, et respice finem – «Делаешь, так делай и смотри, что в конце» (думай о конечном результате).

² Важно не обманывать студентов и себя: пока это не *интеллект*.

образом повышают ценность традиции и классики. Особенно в сфере образования и подготовки кадров.

С одной стороны, ИИ – это возможности: персонализация обучения, адаптация программ, фактически неограниченные возможности по анализу данных и симуляции управленческих процессов, многочисленные «фишки» для автоматизации рутины, обучение на основе реальных данных. С другой стороны – риски и ограничения: неуниверсальность, сложность «оцифровки» компетенций в сфере творчества, лидерства, стратегического видения. Есть и проблемы, связанные с интеграцией в существующую образовательную инфраструктуру, – необходимость технического обновления и дообучения преподавателей [2].

Помимо инструментального подхода, необходимо практическое обучение студента приемам работы с нейросетями, без чего сегодня не обходятся никакие управленческие и творческие профессии. Также, и даже в первую очередь, необходимо развивать у студентов критическое мышление. Университет призван готовить лучших специалистов в сфере городских изменений. Лидеров не штампуют по шаблону. Напротив, им нужны максимально индивидуальные треки и, если угодно, «анти-ИИ»-среда, обладающая удобством и пользой современных технологий, но постулирующая примат оригинального и человеческого.

Подход, который разделяет весь коллектив Университета Правительства Москвы: вуз призван строить свою работу в интересах всего города и всех горожан. Уважение к личности эксперта-практика, преподавателя и студента – один из важнейших принципов вуза. Университет стремится к тому, чтобы:

- сотрудники имели возможность реализовать свой потенциал и вносить вклад в развитие университета;
- преподаватели могли посвящать себя просветительской, образовательной и научной деятельности на высоком уровне;
- студенты шли по пути профессионального становления, получая качественное образование и практические навыки.

Условие развития любого университета – свобода научного и преподавательского

творчества, которая предполагает личную ответственность за качество каждой лекции и семинара, за подготовку студента в целом. На администрации вуза лежит ответственность за то, чтобы обеспечить системность и стабильность, общность усилий ярких индивидуальностей, которыми являются настоящие профессора.

Основа академической культуры – живое общение, свободное взаимодействие субъектов – автономного студента и автономного преподавателя. И конечно же, студентов и преподавателей друг с другом. Совместно проживаемый опыт – этого лишен дистант, именно поэтому университет никогда, по всей видимости, не должен полностью перейти в онлайн.

Университетскую жизнь составляют не только занятия, но и внеучебные активности – спорт, танцы, походы в музей и на концерты, волонтерство, дружба, романтические увлечения. Университет – это, конечно, молодость. Совокупность отношений и создает главную ценность – формирует личность будущего управленца. Именно человека, а не функцию мы принимаем на работу, именно человеку доверяют решение задач развития. Помимо классических миссий университета, можно говорить еще об одной – формирование уникальной «среды для нас», «дома», где на протяжении нескольких лет не просто учатся, а формируется, живет человек.



Спортивное выездное занятие ректора Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейского со студентами (фото А. Красавина, 2024 г.)



В аудитории Университета Правительства Москвы
(фото А. Красавина, 2024 г.)

Авторы допустили невольный парафраз кантианской категории («вещь-для-нас»). Если развивать эту аналогию, феноменальная природа университетской «среды для нас» заключается в том, что она представляет собой результат творческого и свободного взаимодействия студентов и преподавателей – университетских «теоретиков» и «практиков» системы Правительства Москвы, которые сообща создают поле для профессионального и личностного роста друг друга. Здесь учащиеся осваивают знания через работу с реальными данными и кейсами Москвы. Те, кто их учат, раскрывают свой потенциал, структурируя курсы на основе опыта, связывая теорию с текущими городскими вызовами, осмысливая собственные практики.

Преподаватели не могут позволить себе быть скучными. Они обязаны быть современными, динамичными и интересными для молодежи, других преподавателей и академического сообщества. Университет поощряет инициативу и вовлеченность, и это иногда может создать ложное впечатление, что самое важное – личный успех. Но такое убеждение – прямой путь к провалу. Вуз создает систему, где личный успех порождает успех коллективный, а общее движение и эффективность

целого позволяют сформироваться, состояться и раскрыться ярким индивидуальностям.

Солидарность на основе общих ценностей и целей, готовность действовать сообща, уважение к индивидуальности и командность – вот что нужно сегодня. Эту мысль подтверждает и клязьминский форум, упомянутый в начале статьи, и работа коллектива университета осенью 2024 г. над подготовкой трансформации программ высшего образования. Свобода эксперимента, поиска решения образовательной задачи жизненно необходима преподавателю. Только искреннее внутреннее желание работать может создать качественно новый вуз. Термин «вовлеченность» стал общепринятым и даже заезженным, но нельзя не повторить снова и снова: нужный результат достигим, если преподаватели, административный аппарат, руководство будут едины в понимании сути процесса трансформации.

За три десятилетия работы создана уникальная ценность: коллектив, знания, навыки и умения преподавателей и сотрудников, деловая репутация, интеллектуальные достижения – собственно, это и есть университет, центр развития высшего образования и экспертного знания, *организация лучших практик и практиков* городского управления. Вуз сочетает в себе черты классического, корпоративного и городского университетов. Именно в данной особенности кроется залог успеха и эффективности системы подготовки выпускников с широким кругозором, глубокими знаниями и осознанной приверженностью развитию мегаполиса.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Постановление Правительства РФ от 29.12.2021 № 2547 «Об утверждении требований к структуре и содержанию программы развития образовательных организаций высшего образования». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Зеер Э. Ф., Резер Т. М., Сыманюк Н. В. Трансформация функций преподавателей высшей школы в условиях неопределенности: постановка проблемы // Образование и наука. 2023. Т. 25, № 5. С. 12–48.
3. Комитет экспертов по государственному управлению. Доклад о работе двадцать третьей сессии (15–19 апреля 2024 года) / Экономический и Социальный Совет. Нью-Йорк, 2024. 32 с. (Дополнение № 24. E/2024/44). URL: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n24/128/75/pdf/n2412875.pdf> (дата обращения: 28.11.2024).
4. Коржова О. С. Стратегии развития высших учебных заведений: классификации и условия применения // Вестник НГУЭУ. 2021 № 1. С. 284–294.

5. Кропачев Н. М., Шмонин Д. В. Ценности в образовании и современный университет // Вестник Санкт-Петербургского университета. Философия и конфликтология. 2023. Т. 39. Вып. 2. С. 208–223.
6. Новый этап развития городской системы управления кадрами // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 3. С. 45.
7. Резаев А. В., Трегубова Н. Д. ChatGPT и искусственный интеллект в университетах: какое будущее нам ожидать? // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 6. С. 19–37.
8. Серов Д. О. Корпорация юристов на государственной службе Российской империи: истоки возникновения // Юридический мир. 2016. № 12. С. 40–45.
9. Фивейский В. Ю. Университет в образовательном пространстве мегаполиса // Вестник Университета Правительства Москвы. 2023. № 4. С. 2–9.

REFERENCES

1. Government of the Russian Federation Decree No. 2547 of 29.12.2021 "On Approval of Requirements for the Structure and Content of Higher Education Institutional Development Programs". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Zeer E. F., Rezer T. M., Symaniuk N. V. Transformation of the Capabilities of Higher School Teachers in Conditions of Uncertainty: Problem statement. *Obrazovanie i nauka* [The Education and Science Journal], 2023, no. 25 (5), pp. 12-48. (In Russ.).
3. Economic and Social Council. *Committee of Experts on Public Administration Report on the Twenty-third Session (15–19 April 2024). Supplement No. 24. E/2024/44*. New York, 2024. 28 p. Available at: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n24/128/73/pdf/n2412873.pdf> (accessed: 28.11.2024).
4. Korzhova O. S. Strategies for the Development of Higher Education Institutions: Classification and Application Conditions. *Vestnik NSUEM*, 2021, no. 1, pp. 284-294.
5. Kropachev N. M., Shmonin D. V. Values in Education and Modern University. *Vestnik of Saint Petersburg University. Philosophy and Conflict Studies*, 2023, vol. 39, is. 2, pp. 208–223. (In Russ.).
6. The New Stage of the Development of the City HR Management System. *MMGU Herald*, 2024, no. 3, p. 45. (In Russ.).
7. Rezaev A. V., Tregubova N. D. ChatGPT and AI in the Universities: An Introduction to the Near Future. *Vyshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2023, vol. 32, no. 6, pp. 19-37. (In Russ.).
8. Serov D. O. Association of Lawyers in the Public Service of the Russian Empire: The Origins. *Yuridicheskiy Mir*, 2016, no. 12, pp. 40-45. (In Russ.).
9. Fiveyskiy V. Yu. University in the Metropolis Educational Space. *MMGU Herald*, 2023, no. 4, pp. 2-9. (In Russ.).