

## ПРОГРАММА ЦЕЛЕВОЙ ПОДГОТОВКИ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА УНИВЕРСИТЕТА

*Г. В. Петрук, Т. В. Ершова*

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Россия, 690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41  
galina.petruk@vvsu.ru*

*Аннотация.* Слабая мотивация молодежи к научно-педагогической деятельности, недостатки системы подготовки кадров высшей квалификации, падение интереса выпускников аспирантуры к профессиональной научно-педагогической деятельности и многие другие факторы приводят к старению научно-педагогических кадров российских университетов. В последние несколько лет университеты активно ведут поиски подходов к совершенствованию систем воспроизводства научно-педагогических кадров. Проведенный в статье анализ программ, направленных на омоложение кадров и наращивание научного потенциала вуза, позволил выявить ключевые особенности практических инструментов, используемых в университетах. Наиболее перспективным механизмом можно считать целевую подготовку, поскольку она позволяет закрепить молодые перспективные кадры в университете как минимум на несколько лет. При этом данная практика не систематизирована, не имеет теоретико-методического обоснования, кроме того, нет концептуальных разработок модели целевой подготовки научно-педагогических кадров. Целью настоящей статьи является разработка концептуальной модели целевой подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации и анализ реализуемой модели. В основу методологии данной работы положен системный подход, в рамках которого использовались как специальные методы (сравнительный анализ, контент-анализ документов, морфологический анализ), так и общенаучные методы исследования. Для достижения поставленной цели анализируется практика целевой подготовки кадров на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. Программа воспроизводства научно-педагогических кадров на основе системы целевой подготовки реализуется в университете несколько лет и уже имеет определенные результаты. Научная новизна настоящей работы состоит в формировании концептуального подхода к разработке и реализации системы целевой подготовки научно-педагогических кадров для университетов. Статья может быть полезна исследователям и руководству университетов, занимающихся вопросами подготовки кадров высшей квалификации, омоложения кадрового состава и управления персоналом университета в целом.

*Ключевые слова:* модель подготовки кадров, целевая подготовка кадров, кадры высшей квалификации, регион, аспирантура

*Для цитирования:* Петрук Г. В., Ершова Т. В. Программа целевой подготовки как инструмент формирования и развития кадрового потенциала университета // Университетское управление: практика и анализ. 2021. Т. 25, № 3. С. 116–127. DOI 10.15826/Umpa.2021.03.032.

## THE CONTRACT TRAINING PROGRAM AS A TOOL FOR THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE UNIVERSITY'S PERSONNEL POTENTIAL

*G. V. Petruk, T. V. Ershova*

*Vladivostok State University of Economics and Service  
41 Gogolya st., Vladivostok, 690014, Russian Federation  
galina.petruk@vvsu.ru*

*Abstract.* The weak motivation of young people to scientific and pedagogical activity, the shortcomings of the system of training highly qualified personnel, the decline in the interest of postgraduate graduates in professional scientific and pedagogical activity and many other factors lead to the aging of scientific and pedagogical personnel of Russian

universities. In the last few years, universities have been actively searching for approaches to improving the systems of reproduction of scientific and pedagogical personnel. The analysis of programs aimed at rejuvenation of personnel and building up the scientific potential of the university, carried out in the article, allowed us to identify the key features of practical tools used in universities. The most promising mechanism can be considered contract training, since it allows you to secure young promising personnel at the university for at least several years. At the same time, this practice is not systematized, has no theoretical and methodological justification, in addition, there are no conceptual developments of the model of the contract training of scientific and pedagogical personnel. The purpose of this article is to develop a conceptual model of the contract training of highly qualified scientific and pedagogical personnel and to analyze the implemented model. The methodology of this work is based on a systematic approach, in which both special methods were used: comparative analysis, content analysis of documents, morphological analysis, and general scientific research methods. To achieve stated goal, the practice of implementing a model of contract training of personnel is revealed on the example of the Vladivostok State University of Economics and Service. The program of reproduction of scientific and pedagogical personnel based on the system of targeted contract training has been implemented at the university for several years and already has certain results. The scientific novelty of this work consists in the formation of conceptual approach to the development and implementation of a system of the contract training of scientific and pedagogical personnel for universities. The article may be useful for researchers and university managers dealing with the issues of training highly qualified personnel, rejuvenation of the personnel structure and personnel management of the university in general. *Key words:* model of personnel training, the contract training of personnel, highly qualified personnel, region, postgraduate study

*For citation:* Petruk G. V., Ershova T. V. The Contract Training Program as a Tool for the Formation and Development of the University's Personnel Potential: VSUES Case. *University Management: Practice and Analysis*. 2021, vol. 25, nr 3, pp. 116–127. doi 10.15826/Umpa.2021.03.032 (In Russ.).

## Введение

Подготовка высококвалифицированных кадров и закрепление их в университетах имеет ключевое значение для развития науки и подъема экономики регионов России. Это один из важных приоритетов научно-технологического развития страны, обозначенный в соответствующей стратегии как на этапе перехода к инновационной экономике, так и в более отдаленной перспективе функционирования экономики знаний.

Однако сложившаяся возрастная структура сферы науки и высшего образования в скором будущем приведет к истощению кадрового потенциала. Согласно данным доклада Российской академии наук о реализации государственной научно-технической политики в РФ, опубликованного в мае 2021 года [1], средний возраст исследователей составляет 46,1 года, что заметно превышает средний возраст занятых в экономике России (41,3 года в 2019 году). Средний возраст преподавателей и исследователей с ученой степенью доктора наук составляет 64,2 года, со степенью кандидата наук – 50,6 года. Воспроизводство научно-педагогических кадров является одной из основных функций высшей школы, а институциональным ресурсом их подготовки всегда считалась аспирантура [2]. Статистические данные показывают, что численность обучающихся в аспирантуре в 2005–2018 годах постоянно сокращалась (со 142 тысяч человек на конец 2005 г. до 90 тысяч человек на конец 2018 года),

при этом выпуск аспирантов с защитой диссертации сократился существенно (с 10 тысяч человек в 2005 году до 2 тысяч в 2018 году) [3]. Еще меньше тех, кто впоследствии остается в числе профессорско-преподавательского состава. Около 30–50 % молодых людей уходят из науки в начале карьеры в более доходные сферы экономики [1]. Высококвалифицированные интеллектуальные работники, подготовленные в аспирантуре, все чаще становятся востребованными в разных сферах, что приводит к закреплению значительной части выпускников аспирантуры за пределами академического рынка труда [2] и создает условия для разрыва поколений в вузовской науке [4].

Кроме обозначенного тренда, старение научно-педагогических кадров, как показывают исследования, является следствием устаревания системы управления воспроизводством кадров и отсутствия высокой конкуренции за рабочие места в научно-образовательной сфере [5], что, в свою очередь, обусловлено недостаточно сформированным интересом к научно-исследовательской и педагогической деятельности студентов первой ступени высшего образования и достаточно сформированным представлением о низком материальном потенциале научно-педагогической деятельности внутри вуза [6]. Таким образом, ядром системы воспроизводства научно-педагогических кадров на базе современного университета должна являться мотивация (в том числе, финансовая) к научно-педагогической деятельности [7].

Мы предполагаем, что решение указанной проблемы возможно через создание системы *целевой подготовки* – определенных условий в университете для талантливой и перспективной молодежи, которые позволят им закрепиться и успешно построить научно-педагогическую карьеру в дальнейшем. Вопросам решения подобных задач посвящены труды многих российских исследователей, в том числе, только за последние несколько лет:

– по вопросам развития кадрового потенциала университета, кадровой политики в науке и роли в ней молодежи: Д. И. Знаменского [4]; В. Ю. Стримова, П. В. Сысоева, В. В. Завьялова [5]; В. А. Лазаренко и соавторов [8]; Е. А. Толстиковой [9], Ю. С. Эзроха [10];

– по решению проблем подготовки кадров высшей квалификации в условиях трансформационных изменений: Б. И. Бедного и соавторов [11]; Е. В. Биричевой, З. А. Фаттаховой [12]; С. А. Кудж, Н. Б. Головановой [13]; Е. В. Караваевой и соавторов [14];

– о научном руководстве, мотивации и личностно-ориентированном подходе к подготовке аспирантов: Е. В. Михалкиной, Л. С. Скачковой, О. Я. Герасимовой [7]; А. В. Григорьевой, Е. А. Терентьева [15]; С. К. Бековой, Е. А. Терентьева [16]; И. А. Дониной, О. В. Алексеевой [17];

– об опыте и проблемах вузов разного статуса, в том числе региональных: Д. И. Маркова [6]; М. В. Богуславского и соавторов [18]; В. М. Аникина, Б. Н. Пойзнера, Э. А. Соснина [19]; Б. И. Бедного, Е. В. Чупрунова [20]; Е. В. Михалкиной, Ю. В. Филоненко, О. Я. Герасимовой [21].

При этом стоит подчеркнуть: несмотря на то, что работ эмпирического характера, связанных с решением проблемы омоложения научно-педагогических кадров силами университетов, достаточно, данная практика не систематизирована, не имеет концептуального и теоретико-методологического обоснования. Системные практики создания условий и реализации программ закрепления перспективных молодых кадров, в том числе, модели целевой подготовки научно-педагогических кадров, также не описаны. Поэтому *целью* данной статьи является разработка концептуальной модели целевой подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации в российских университетах.

В основу методологии данной работы положен системный подход, в рамках которого использовались как специальные методы (сравнительный анализ, контент-анализ документов, морфологический анализ), так и общенаучные методы

исследования (дедукция, индукция, обобщение, сравнительный анализ и др).

Разработка концептуального обоснования целевой подготовки научно-педагогических кадров будет способствовать улучшению практики менеджмента в университете. Для достижения поставленной цели необходимо исследовать и систематизировать имеющиеся практики подготовки кадров высшей квалификации для университета, а также выявить закономерности реализуемых проектов, позволяющих разработать модель системы целевой подготовки кадров высшей квалификации.

### Обзор практик российских университетов

Российские университеты в последнее десятилетие активно ведут поиски способов удерживать молодежь в своих рядах, инициативно принимают действия, направленные на развитие программ по кадровому воспроизводству. Для анализа существующих практик был проведен поиск доступной информации о реализуемых программах на официальных сайтах российских университетов.

Как правило, в содержании программ, направленных на омоложение кадрового состава, можно выделить элементы, характеризующие особенности программ, анализ которых будет проведен далее:

- декларируемая цель программы;
- ключевые особенности программы;
- условия поступления на программу;
- виды и инструменты мотивации обучающихся;
- элементы контроля, обязательства и показатели, применяемые для оценки результативности программы и обучающегося.

В таблице 1 представлен обзор практик университетов России, составленный на основе материалов официальных сайтов, включая локальные нормативные акты, регламентирующие работу указанных программ:

- Российского университета дружбы народов (РУДН);
- Уральского федерального университета (УрФУ);
- Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), Программа «Академическая аспирантура»;
- НИУ ВШЭ, Единый трек обучения «магистратура – аспирантура»;
- Южного федерального университета (ЮФУ).

Таблица 1

## Практики воспроизводства научно-педагогических кадров российских университетов

Table 1

## Practices of reproduction of scientific and pedagogical personnel of Russian universities

Характеристики программы	Университет				
	НИУ ВШЭ	НИУ ВШЭ	УрФУ	РУДН	ЮФУ
Название программы	Программа «Академическая аспирантура»	Единый трек обучения «магистратура – аспирантура».	Целевая аспирантура для сотрудников	Конкурс «Аспирантура полного дня»	Конкурс на предоставление гранта на обучение по программам аспирантуры
Декларируемая цель программы	Ориентировать аспирантов на развитие академической карьеры, максимально адаптировав в научной среде	Приток в академическую сферу талантливых молодых исследователей, которые по окончании аспирантуры успешно защитят диссертации и придут работать в вузы и научные институты	Реализация кадровой политики: преемственность поколений ППС; предоставление сотрудникам возможности получения степени кандидата наук; развитие научных школ университета	Повышение качества подготовки научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации, стимулирование аспирантов на развитие академической карьеры	Выявить среди лиц, поступающих на программы аспирантуры, ориентированных на защиту диссертации на соискание ученой степени кандидата наук в установленный срок
Ключевые особенности программы	Программа предполагает, что аспирант, проходя обучение, находится на факультете, кафедре целый день и активно участвует в мероприятиях, проводимых подразделением.	Индивидуальный учебный план в магистратуре координируется и корректируется соответствующей аспирантской школой. Научный руководитель магистерской диссертации является потенциальным руководителем диссертации кандидатской. Основная работа на этапе аспирантуры – написание диссертации.	Основанием для включения в систему целевой аспирантуры для сотрудников УрФУ служит трехсторонний договор, заключаемый между университетом, научным руководителем и аспирантом. В договоре утверждены, в том числе, обязанности научного руководителя.	Специальная ежегодная программа поддержки и стимулирования наиболее талантливых аспирантов, ориентированных на построение академической карьеры.	Тандем «соискатель – научный руководитель» формируется на стадии подготовки заявки на Конкурс на предоставление гранта на основе избранной тематики научного исследования и остается неизменным вплоть до защиты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук.
Условия поступления на программу	Осуществляется только в очной форме. Лица, претендующие на обучение по программе, проходят конкурсный отбор после поступления в аспирантуру.	Участие в конкурсном отборе могут принять студенты первого курса магистратуры, поступившие на бюджетные места. Поступление участников трека в аспирантуру происходит на общих основаниях.	Возможность участия предоставляется обучающимся первого и второго курсов аспирантуры в очной бюджетной форме, трудоустроенным в Университете не менее чем на 0,25 ставки.	В программе могут участвовать аспиранты 1–4 года очной формы обучения, прошедшие конкурсный отбор.	Будущий участник должен иметь научные публикации в соавторстве с предполагаемым научным руководителем и апробацию результатов проводимого научного исследования.

Характеристики программы	Университет				
	НИУ ВШЭ	НИУ ВШЭ	УрФУ	РУДН	ЮФУ
Мотивация обучающихся	Бесплатное обучение. Академическая стипендия всем аспирантам Программы (40 тыс. рублей в месяц) и возможность участвовать в конкурсе на специальные и повышенные стипендии. Проживание в общежитии для иногородних аспирантов. Стажировка в ведущих мировых университетах и научных центрах.	Стипендия в магистратуре – 50 тыс. рублей, в аспирантуре – 70 тыс. рублей в месяц.	Стипендия во время обучения. Работа в Университете после окончания аспирантуры и защиты диссертации в срок или в течение года после окончания аспирантуры.	Размер специальной стипендии победителям конкурса: 38 630,60 рублей.	Компенсация затрат на осуществление исследовательской программы (доступ к аналитическим данным; командировки и научные стажировки; участие в научных мероприятиях; публикации). После успешной защиты диссертации – приоритетное право трудоустройства в ЮФУ или сопровождение трудоустройства в иных образовательных и научных организациях.
Контроль / обязательства / показатели / оценка результативности	Активная подготовка диссертации является составляющей частью обучения. Один раз в полгода на научно-исследовательском семинаре аспиранты делают презентацию текущих результатов исследований. Результаты обсуждаются вместе с профессорами НИУ ВШЭ и зарубежными коллегами. Предполагается, что результаты исследований будут публиковаться в изданиях, индексируемых в международных научных базах.	Отчисление с трека на этапе магистратуры возможно только одновременно с отчислением из университета. На этапе аспирантуре – ежегодное подтверждение продолжения участия в аттестации.	Аспиранты, участвующие в системе целевой аспирантуры для сотрудников УрФУ, два раза в год сдают отчет по результатам научно-исследовательской деятельности. Основным результатом является защита диссертации на соискание ученой степени кандидата наук в срок или в течение года после окончания аспирантуры с последующей работой в университете.	Дополнительный индивидуальный план аспиранта полного дня с обязательством публикации раз в семестр не менее одной статьи в журналах, индексируемых в международных базах данных WoS/Scopus, завизированной научным руководителем. Спустя 6 месяцев аспирант должен предоставить отчет о выполнении дополнительного индивидуального рабочего плана.	Грантополучатель один раз в семестр подтверждает право на получение гранта, выполняя следующие условия: успешное промежуточной аттестации; опубликование результатов своих исследований; остаточное количество публикаций, соответствующих научной специальности, по которой выполнена диссертация.

Как следует из таблицы 1, российские университеты используют разнообразные подходы, формы, методы и инструменты в целях омоложения кадров и наращивания своего научного потенциала. Анализ указанных программ и практических подходов позволил выявить и обобщить следующие ключевые характеристики:

- программы направлены на создание условий для эффективного воспроизводства научно-педагогических кадров, стимулирования притока молодежи и ее закрепления в университете;

- для участия в программах производится конкурсный отбор талантливой и перспективной молодежи, нацеленной на академическую карьеру;

- применяемые модели используют разнообразные системы мотивации, преимущественно связанные с финансированием и профессиональным ростом;

- в программах приветствуется связь с предыдущими уровнями образования (магистратурой, бакалавриатом);

- установлены взаимные обязательства заказчика и исполнителя проекта: один участник предоставляет комфортные условия, способствующие раскрытию творческого потенциала, другой – принимает на себя обязательства (например, отработать в университете установленный срок после завершения проекта);

- контроль выполнения обязательств (показателей) и оценка результативности является неотъемлемой частью программ.

Рассмотренные практики вузов позволяют взять в качестве образца определенные элементы для разработки содержательной модели воспроизводства научно-педагогических кадров любого университета, используя собственные ресурсы и возможности.

Наиболее перспективным механизмом, на наш взгляд, можно считать так называемую «целевую подготовку», поскольку она позволяет не только стимулировать научно-исследовательскую деятельность во время обучения, но и закрепить молодые перспективные кадры в университете как минимум на несколько лет.

### Концептуальная модель целевой подготовки: опыт ВГУЭС

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС), один из динамично развивающихся университетов Дальнего Востока, как и многие другие современные вузы, испытывает кадровые проблемы, связанные с омоложением научно-педагогического состава.

Кадровая политика ВГУЭС в отношении молодежи является стратегическим приоритетом, закрепленным в программе развития вуза.

Поддержка аспирантов и молодых исследователей рассматривается ВГУЭС как поступательное движение в становлении профессионала – ученого и педагога – и требует реализации комплекса мероприятий, направленных на создание инфраструктурного обеспечения как для профессионального, так и для карьерного роста одаренной молодежи ВГУЭС. Одним из механизмов реализации кадровой политики является проект целевой подготовки, который был заложен в Стратегию развития университета до 2024 года. Он является одной из составных частей другого, более масштабного проекта – функционирования эффективных Научных школ по приоритетным направлениям социально-экономического развития региона.

Основная идея проекта целевой подготовки лежала в плоскости повышения качества подготовки аспирантов и магистрантов, закрепления талантливой молодежи в вузе и, как результат, омоложения кадрового состава продуктивными научно-педагогическими кадрами.

В основу проекта были заложены определенные принципы:

- *принцип преемственности*: приоритетным является вариант участия обучающегося в программе целевой подготовки, начиная с уровня магистратуры;

- *принцип погружения*, который состоит в обязательном погружении аспирантов в научно-исследовательскую работу: одно из обязательных условий контракта – аспирант должен не менее 18 часов в неделю находиться в университете за подготовкой диссертационного исследования. Для создания комфортных условий работы аспирантам выделяется отдельный кабинет и оборудованное рабочее место;

- *принцип интеграции научной и педагогической практики*: реализуется через обязательную работу каждого аспиранта целевой подготовки на профильной кафедре в должности ассистента;

- принцип регулирования нагрузки: так как одной из причин несвоевременной подготовки диссертационных исследований является чрезмерная загрузка дополнительной работой (особенно на кафедре), нагрузка аспиранта-ассистента строго ограничивается в контракте – не больше, чем 0,5 ставки или не более 300 часов аудиторной работы в год;

- *принцип договорных отношений*: все условия заинтересованных сторон – аспиранта целевой

подготовки и университета, заказчика подготовки молодого специалиста, – закреплены в условиях контракта.

– принцип участия всех заинтересованных сторон: в реализацию механизма целевой подготовки в полной мере вовлечены сами аспиранты и магистранты, руководители и коллективы научных школ, научные руководители магистрантов и аспирантов, кафедры. Организационную и любую другую необходимую поддержку участникам оказывает ректор, проректор по учебно-воспитательной и научно-исследовательской

работе, департамент научно-исследовательской работы (включая институт подготовки кадров высшей квалификации и отдел аспирантуры и докторантуры);

– принцип социального партнерства, который строится на уважении и учете интересов сторон, обоюдной заинтересованности сторон в договорных отношениях и обязательствах по их выполнению.

Концептуальная модель системы целевой подготовки представлена на рисунке 1 и включает в себя комплекс взаимосвязанных элементов,

Целевой компонент			
Цель – подготовка кадров высшей квалификации из числа талантливой молодежи и закрепление их в университете на должностях профессорско-преподавательского состава			
Методический компонент			
<i>Методические подходы</i>			
Системный	Деятельностный	Личностно-ориентированный	Компетентностный
–единство и взаимосвязь компонентов: обучение в магистратуре и аспирантуре, преподавательская и исследовательская деятельность	–непрерывность в развитии личности в процессе деятельности	–ориентация на интересы и способности личности, саморазвитие и самореализацию в период профессионального становления	–способность оперировать методологическими знаниями и методами научно-исследовательской деятельности
<i>Принципы</i>			
1. Преемственности. 2. Погружения. 3. Интеграции. 4. Регулирования. 5. Договорных отношений. 6. Участия всех сторон. 7. Социального партнерства			
Организационный компонент			
Разработка и постоянная актуализация программы воспроизводства кадров	Отбор кандидатов на целевую подготовку	Разработка индивидуальной траектории для магистрантов и аспирантов	Менеджмент проекта на протяжении его реализации
Содержательный компонент			
Дисциплины подготовки к научно-исследовательской деятельности	Дисциплины подготовки к педагогической деятельности	Индивидуальная траектория подготовки аспирантов с учетом специфики диссертации и способностей аспиранта	
Технологический компонент			
<i>Инструменты</i>		<i>Организационные формы</i>	
Работа аспирантов с наставниками (научными руководителями). Передача знаний. Работа в научных группах, в лабораториях		Семинары-обсуждения, конференции, форумы, научные лектории, обсуждения на Научных школах, «круглые столы» и др.	
Оценочный компонент			
<i>Показатели подготовки высококвалифицированных кадров высшей квалификации</i>			
Выполнение индивидуального плана аспирантов	Публикация основных результатов в журналах ВАК на соискание ученой степени кандидата наук	Готовность диссертации к защите на соискание ученой степени кандидата наук	Защита диссертации на соискание ученой степени кандидата наук в установленный договором срок
Результативный компонент			
<i>Результат:</i> защита обучающимися диссертации на соискание ученой степени кандидата наук, закрепление их в университете на должностях профессорско-преподавательского состава и заключение контракта на 5 лет			

Рис. 1. Концептуальная модель целевой подготовки

Fig. 1. The conceptual model of target training

которые обеспечивают результативность подготовки диссертационного исследования аспирантами и постоянное повышение квалификации.

*Организационный* компонент является системообразующим в рассматриваемой модели и включает целевую подготовку от разработки индивидуальных условий для каждого аспиранта и администрирования процессов до формирования комплекса условий, которые необходимы для создания и развития эффективной уникальной научно-инновационной образовательной среды университета, в которой будет находиться участник целевой подготовки.

*Содержательный* компонент включает разработку и администрирование образовательных программ, включая индивидуальную траекторию подготовки аспирантов с учетом специфики диссертации и способностей аспиранта.

*Технологический* компонент включает в себя средства, формы, инструменты организации целевой подготовки.

К оценочному компоненту относятся показатели выполнения индивидуального плана работы аспиранта, степень готовности и защита кандидатской диссертации. Мониторинг динамики успехов в продвижении участников целевой подготовки осуществляется раз в полгода на заслушивании отчетов, а также на заседаниях Научной школы, к которой прикреплен аспирант целевой подготовки.

Результативным компонентом представленной модели является достижение цели – защита диссертации на соискание ученой степени

кандидата в установленный срок согласно договору о целевой подготовке и закрепление молодого ученого на должности профессорско-преподавательского состава.

Первоначально проект не имел жестких рамок, так как было понятно, что в процессе реализации возникнет ряд проблем, которые повлекут за собой необходимость трансформации как организационной, так и содержательной части, что позволяло, с одной стороны, совершенствовать модель целевой подготовки, с другой стороны, эффективно внедрять проект.

Первым этапом реализации проекта в системе воспроизводства кадров является отбор на целевую подготовку обучения в магистратуру и аспирантуру, механизм которой представлен на рисунке 2.

Учебные и административные подразделения согласуют количество необходимых молодых специалистов. Перспективным студентам предлагается пройти обучение на условиях целевой подготовки. Каждый аспирант, магистрант прикрепляется к научной школе, поэтому окончательное решение о персональных кандидатурах на целевую подготовку принимает руководитель научной школы, к которой данные кандидаты прикрепляются. Кроме ученых университета, руководитель научной школы привлекает ведущих ученых из других организаций и перспективных молодых специалистов для совместной работы. Указанная схема формализована в Положении «О целевой подготовке в магистратуре и аспирантуре ВГУЭС». Общая схема системы воспроизводства кадров представлена на рисунке 3.

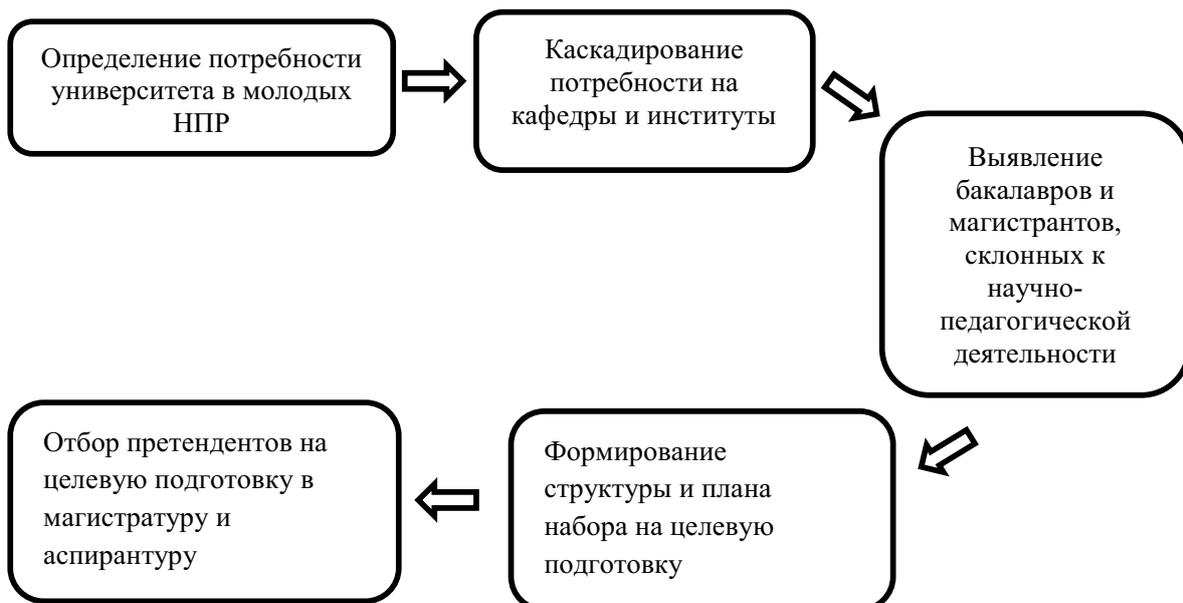


Рис. 2. Механизм отбора на целевую подготовку  
Fig. 2. The mechanism of selection for targeted training

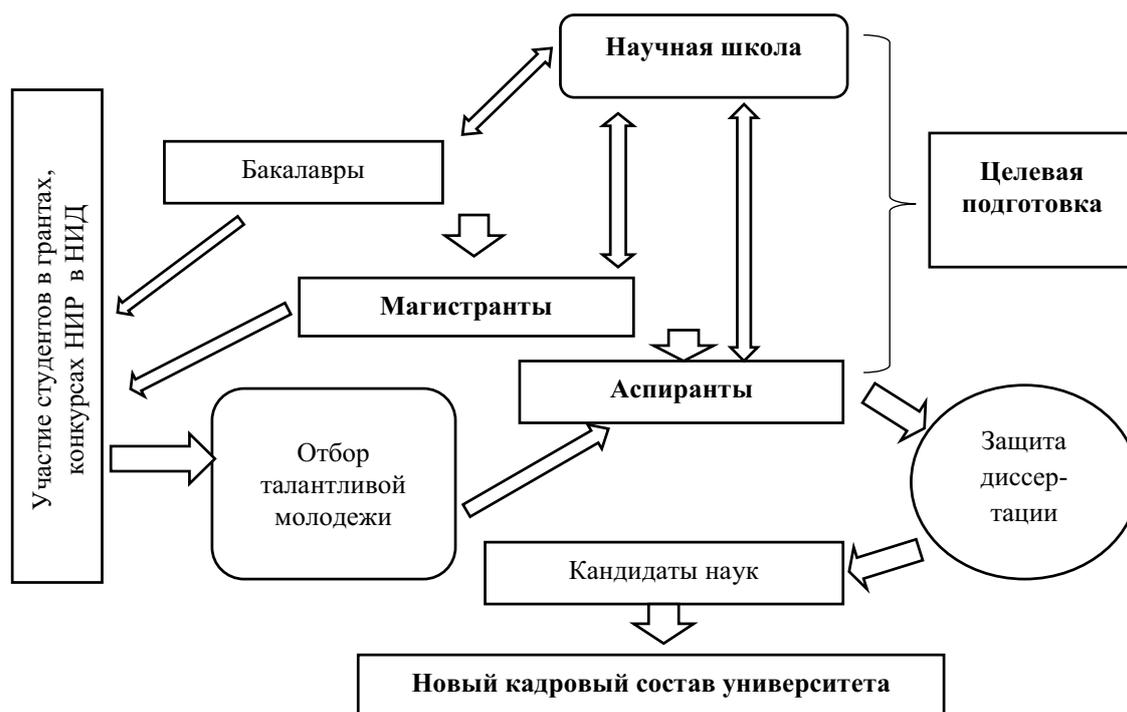


Рис. 3. Система воспроизводства научно-педагогических кадров  
 Fig. 3. The system of reproduction of scientific and pedagogical personnel

В связи с тем, что обучающийся целевой подготовки связывает свою жизнь с университетом практически на 10 лет, университетом предлагается не только набор обязательств, но и система мер поддержки.

Так, для аспирантов и магистрантов предусмотрены следующие преференции: снижение стоимости обучения на 95 % (при отсутствии бюджетных мест), обязательное предоставление места в общежитии и компенсация затрат на проживание, заработная плата ассистентам-аспирантам на уровне ставки доцента, а также выплата единовременного пособия (подъемные) для молодого специалиста при заключении соглашения о целевой подготовке в размере 3-х МРОТ и др.

Основным обязательством аспиранта является защита кандидатской диссертации в год выпуска или предоставление справки о назначении даты защиты (до 31 декабря года выпуска), а также трудоустройство в университете на срок не менее 5 лет после защиты кандидатской диссертации. Данные условия закрепляются договором.

За 2018–2020 г. было принято в программу 19 молодых ученых, причем в 2018 году было всего 3 аспиранта и 7 магистрантов, с каждым годом их количество увеличивалось. Получен опыт и расторжения соглашения о целевой подготовки по инициативе университета – в связи с невыполнением плана подготовки диссертации было

расторгнуто два соглашения с аспирантами 2 курса. В 2021 году аспиранты третьего курса (первый набор на целевое обучение) успешно окончили аспирантуру и подготовили диссертации, причем одна защита обучающегося по целевой подготовке состоялась практически за полгода до окончания аспирантуры, у остальных выпускников защиты состоятся в ближайшие полгода, то есть в срок окончания аспирантуры. Таким образом, на момент подготовки статьи в проекте остаются 14 человек, а также планируется новый набор магистрантов и аспирантов на целевое обучение в приемную кампанию 2021 года.

За годы своей реализации модель претерпела изменения. Так, в случае отсутствия по направлению подготовки аспирантуры, с перспективным молодым исследователем заключается индивидуальный контракт со всеми аналогичными условиями, что дает возможность соискателю готовить диссертацию на тех же организационно-экономических условиях. Он так же прикрепляется к научной школе, получает заработную плату в том же объеме, что и ассистент-аспирант, имеет такие же остальные преференции и обязательства.

## Заключение

Воспроизводство научно-педагогических кадров высшей квалификации, а именно

восстановление кадровой структуры науки и высшего образования, привлечение талантливой молодежи, закрепление ее в университетах и научных учреждениях перерастает в стратегически важную задачу всероссийского масштаба.

Высокий уровень подготовки исследователей возможен только на базе конкурентоспособных научных коллективов, а также с финансовой и инфраструктурной поддержкой исследований и разработок, в том числе, достойной оплатой труда молодых исследователей. Как правило, слабая финансовая поддержка аспирантов приводит к необходимости усиленно работать во время обучения в областях, не связанных с исследованием, что не позволяет полностью посвятить свое время подготовке диссертационного исследования и защитить диссертацию в срок.

В работе представлен аналитический обзор существующих организационно-управленческих практик формирования научно-педагогического кадрового потенциала университетов. Целевой прием для своих собственных нужд – это один из эффективных механизмов формирования кадрового потенциала и решения кадровых проблем регионального университета.

Мы рассматриваем программу целевой подготовки как систему мероприятий, направленную на обучение и закрепление научно-педагогических кадров в университете за счет средств университета. Система целевой подготовки во ВГУЭС включает в себя такие мероприятия, как конкурсный отбор наиболее перспективных молодых исследователей, подготовка по программам магистратуры и аспирантуры, финансирование затрат, связанных с подготовкой отобранных студентов к программе и реализацией проекта, сопровождение научной траектории талантливой молодежи, обеспечение работы на период обучения и последующие 5 лет с конкурентоспособной для региона заработной платой.

Целевая подготовка рассматривается не только как общий подход к системе подготовки кадров высшей квалификации, а как философия университета, несущая в себе определенную миссию и отвечающая экономическим и социальным требованиям. Это один из элементов кадровой политики ВГУЭС – подготовка или даже «возвращение» специалистов для удовлетворения собственной потребности в молодых, талантливых научно-педагогических кадрах. Первые результаты реализации программы целевой подготовки показали ее состоятельность – в профессорско-преподавательский состав университета вошло 14 молодых специалистов, а первые выпускники

программы успешно выполняют план подготовки и защит диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук.

Таким образом, система целевой подготовки способствует выявлению, качественному отбору, поддержке и подготовке молодежи, которая будет заинтересована в научно-исследовательской деятельности во время обучения и дальнейшей академической карьере в университете

Предлагаемая концептуальная модель целевой подготовки может быть использована в научно-образовательных учреждениях Российской Федерации с целью формирования организационно-методической основы для совершенствования систем воспроизводства и омоложения научно-педагогических кадров.

#### Список литературы

1. Доклад о реализации государственной научно-технической политики в Российской Федерации и важнейших научных достижениях, полученных российскими учеными в 2020 году. Москва : Российская академия наук, 2021. 190 с.
2. Бедный Б. И., Миронос А. А., Рыбаков Н. В. Аспирантура как институциональный ресурс подготовки кадров для науки и высшей школы (статья 1) // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 8–9. С. 44–54. DOI 10.31992/0869-3617-2019-28-8-9-44-54.
3. Бондаренко Н. В., Бородина Д. Р., Гохберг Л. М. Индикаторы образования: 2020: статистический сборник. Москва : НИУ ВШЭ, 2020. 496 с.
4. Знаменский Д. Ю. К вопросу о социальных факторах формирования научного потенциала современного университета // Вестник университета. 2020. № 3. С. 69–75.
5. Стромов В. Ю., Сысоев П. В., Завьялов В. В. Привлечение талантливой молодежи к обучению в аспирантуре в классическом вузе // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2020. Т. 25. № 189. С. 7–14. DOI 10.20310/1810-0201-2020-25-189-7-14.
6. Марков Д. И. Ядро воспроизводства научно-педагогических кадров на базе современного отечественного университета (на примере финансового университета) // Образовательная система: структурные преобразования и перспективные направления развития научной мысли: сборник научных трудов. Казань : ООО «СитИвент», 2019. С. 152–166.
7. Михалкина Е. В., Скачкова Л. С., Герасимова О. Я. Академическая или неакадемическая карьера: какой выбор делают аспиранты федеральных университетов? // Terra Economicus. 2019. Т. 17. № 4. С. 148–173. DOI 10.23683/2073-6606-2019-17-4-148-173.
8. Лазаренко В. А., Ткаченко П. В., Липатов В. А., Северинов Д. А. Роль комплексной поддержки молодых ученых и специалистов в развитии современного университета // Alma mater (Вестник высшей школы). 2020. № 1. С. 31–38. DOI 10.20339/AM.01–20.031.
9. Толстикова Е. А. Интеллектуальный капитал университета: подходы к структурированию

и классификации ключевых элементов // Экономические системы. 2020. Том 13. № 4 (51). С. 136–149. DOI 10.29030/2309-2076-2020-13-4-136-149.

10. Эзрох Ю. С. Кадровые перспективы российских университетов: кто будет преподавать в недалеком будущем? // Образование и наука. 2019. Т. 21. № 7. С. 9–40. DOI 10.17853/1994-5639-2019-7-9-40.

11. Бедный Б. И., Воронин Г. Л., Миронос А. А., Рыбаков Н. В. Барьеры на пути к ученой степени: проблемы постаспирантского периода // Университетское управление: практика и анализ. 2021. Т. 25. № 1. С. 35–48. DOI 10.15826/umpra.2021.01.003.

12. Биричева Е. В., Фаттахова З. А. Эффективность взаимодействия научного руководителя и аспиранта в вузе и в академии наук // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 1. С. 9–22. DOI 10.31992/0869-3617-2021-30-1-9-22.

13. Кудж С. А., Голованова Н. Б. О совершенствовании механизмов подготовки научно-педагогических кадров и перспективы целевого обучения в интересах вузов // Российский технологический журнал. 2020. № 8(4). С. 112–128. DOI 10.32362/2500–316X-2020-8-4-112-128.

14. Караваева Е. В., Маландин В. В., Мосичева И. А., Телешова И. Г. Аспирантура как уровень высшего образования: состояние, проблемы, возможные решения // Высшее образование в России. 2018. Том 27. № 11. С. 22–34. DOI 10.31992/0869-3617-2018-27-11-22-34.

15. Григорьева А. В., Терентьев Е. А. Научное руководство аспирантами: систематический обзор подходов к концептуализации и эмпирическому анализу // Университетское управление: практика и анализ. 2021. Т. 25. № 1. С. 49–61. DOI 10.15826/umpra.2021.01.004.

16. Бекова С. К., Терентьев Е. А. Аспирантское образование: международный опыт и возможности его применения в России // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 6. С. 51–64. DOI 10.31992/0869-3617-2020-6-51-64.

17. Доница И. А., Алексеева О. В. Современная аспирантура: потребности и ожидания обучающихся как субъектов научно-исследовательской деятельности // Проблемы современного педагогического образования. 2020. № 68–1. С. 100–102.

18. Богуславский М. В., Ладыжец Н. С., Неборский Е. В., Санникова О. В. Отношение преподавателей к собственной профессиональной деятельности и возможностям карьерного роста и саморазвития в региональном университете // Гуманитарные науки и образование. 2020. Т. 11. № 2 (42). С. 28–37.

19. Аникин В. М., Пойзнер Б. Н., Соснин Э. А. Целевое обучение как целенаправленная система деятельности // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 3. С. 35–49. DOI <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-3-35-49>.

20. Бедный Б. И., Чупрунов Е. В. Современная российская аспирантура: актуальные направления развития // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 3. С. 9–20. DOI 10.31992/0869-3617-2019-28-3-9-20.

21. Михалкина Е. В., Филоненко Ю. В., Герасимова О. Я. Проблемы развития аспирантуры в федеральных университетах: анализ мнений ключевых стейкхолдеров // Alma mater (Вестник высшей школы). 2019. № 2. С. 75–82. DOI 10.20339/AM.01–19.075.

## References

1. Doklad o realizatsii gosudarstvennoy nauchno-tekh-nicheskoi politiki v Rossiiskoi Federatsii i vazhneishikh nauchnykh dostizheniyakh, poluchennykh rossiiskimi uchenymi v 2020 godu [Report on the implementation of the state scientific and technical policy in the Russian Federation and the most important scientific achievements received by Russian scientists in 2020]. Moscow, Russian Academy of Sciences, 2021, 190 p. (In Russ.).

2. Bednyi B. I., Mironos A. A., Rybakov N. V. Aspirantura kak institutsional'nyi resurs podgotovki kadrov dlya nauki i vysshei shkoly (stat'ya 1) [Postgraduate studies as an institutional resource for training personnel for science and higher education (article 1)]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2019, vol. 28, nr 8–9, pp. 44–54. DOI 10.31992/0869-3617-2019-28-8-9-44-54. (In Russ.).

3. Bondarenko N. V., Borodina D. R., Gohberg L. M. Indikatory obrazovaniya: 2020: statisticheskij sbornik [Indicators of education: 2020: statistical collection]. Moscow, HSE University, 2020, 496 p. (In Russ.).

4. Znamenskii D. Yu. K voprosu o sotsial'nykh faktorakh formirovaniya nauchnogo potentsiala sovremennogo universiteta [On the question of social factors of the formation of the scientific potential of a modern university]. *Vestnik universiteta* [University Review], 2020, nr 3, pp. 69–75. (In Russ.).

5. Stromov V. Yu., Sysoev P. V., Zav'yalov V. V. Privlechenie talantlivoi molodezhi k obucheniyu v aspiranture v klassicheskom vuze [Attracting talented young people to postgraduate studies at a classical university]. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki* [Tambov University Review. Series: Humanities], 2020, vol. 25, nr 189, pp. 7–14. DOI 10.20310/1810-0201-2020-25-189-7-14. (In Russ.).

6. Markov D. I. Jadro vosproizvodstva nauchno-pedagogicheskikh kadrov na baze sovremennogo otechestvennogo universiteta (na primere finansovogo universiteta) [The core of reproduction of scientific and pedagogical personnel on the basis of a modern domestic university (on the example of a financial university)]. *Obrazovatel'naya sistema: strukturnye preobrazovaniya i perspektivnye napravleniya razvitiya nauchnoy mysli: sbornik nauchnykh trudov* [The educational system: structural transformations and promising directions of the development of scientific thought: a collection of scientific papers]. Kazan, LLC "SitIvent", 2019, pp. 152–166. (In Russ.).

7. Mikhalkina E. V., Skachkova L. S., Gerasimova O. Ya. Akademicheskaya ili neakademicheskaya kar'era: kakoi vybor delayut aspiranty federal'nykh universitetov? [Academic or non-academic career: what choice do graduate students of federal universities make?]. *Terra Economicus* [Terra Economicus], 2019, vol. 17, nr 4, pp. 148–173. DOI 10.23683/2073-6606-2019-17-4-148-173. (In Russ.).

8. Lazarenko V. A., Tkachenko P. V., Lipatov V. A., Severinov D. A. Rol' kompleksnoi podderzhki molodykh uchenykh i spetsialistov v razvitiy sovremennogo universiteta [The role of comprehensive support for young scientists and specialists in the development of a modern university]. *Alma mater* (Vestnik vysshei shkoly) [Alma Mater (High School Review)], 2020, nr 1, pp. 31–38. DOI 10.20339/AM.01–20.031. (In Russ.).

9. Tolstikova E. A. Intellektual'nyi kapital universiteta: podkhody k strukturirovaniyu i klassifikatsii klyuchevykh elementov [Intellectual capital of the university:

approaches to structuring and classification of key elements]. *Ekonomicheskie sistemy* [Economic Systems], 2020, vol. 13, nr 4 (51), pp. 136–149. DOI 10.29030/2309-2076-2020-13-4-136-149. (In Russ.).

10. Ezrokh Yu. S. Kadrovye perspektivy rossiiskikh universitetov: kto budet prepodavat' v nedalekom budushchem? [Personnel prospects of Russian universities: who will teach in the nearest future?]. *Obrazovanie i nauka* [The Education and Science Journal], 2019, vol. 21, nr 7, pp. 9–40. DOI 10.17853/1994-5639-2019-7-9-40. (In Russ.).

11. Bednyi B. I., Voronin G. L., Mironos A. A., Rybakov N. V. Bar'ery na puti k uchenoi stepeni: problemy postaspirantskogo perioda [Barriers to Doctoral Degree Attainment: Problems of the Period after Postgraduate Studies]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2021, vol. 25, nr 1, pp. 35–48. DOI 10.15826/umpa.2021.01.003. (In Russ.).

12. Biricheva E. V. Fattakhova Z. A. Effektivnost' vzaimodeistviya nauchnogo rukovoditelya i aspiranta v vuze i v akademii nauk [The effectiveness of interaction between a research supervisor and a graduate student at a university and at the Academy of Sciences]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2021, vol. 30, nr 1, pp. 9–22. DOI 10.31992/0869-3617-2021-30-1-9-22. (In Russ.).

13. Kudzh S. A., Golovanova N. B. O sovershenstvovanii mekhanizmov podgotovki nauchno-pedagogicheskikh kadrov i perspektivy tselevogo obucheniya v interesakh vuzov [On improving the mechanisms of training scientific and pedagogical personnel and prospects for targeted training in the interests of universities]. *Rossiiskii tekhnologicheskii zhurnal* [Russian Technological Journal], 2020, nr 8 (4), pp. 112–128. DOI 10.32362/2500–316X-2020-8-4-112-128. (In Russ.).

14. Karavaeva E. V., Malandin V. V., Mosicheva I. A., Teleshova I. G. Aspirantura kak uroven' vysshego obrazovaniya: sostoyanie, problemy, vozmozhnye resheniya [Postgraduate studies as a level of higher education: state, problems, possible solutions]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2018, vol. 27, nr 11, pp. 22–34. DOI 10.31992/0869-3617-2018-27-11-22-34. (In Russ.).

15. Grigor'eva A. V., Terent'ev E. A. Nauchnoe rukovodstvo aspirantami: sistematscheskij obzor podhodov k konceptualizacii i jempiricheskomu analizu [Doctoral students' academic supervision: a systematic review of approaches to conceptualization and empirical analysis]. *Universitetskoe*

*upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2021, vol. 25, nr 1, pp. 49–61. DOI 10.15826/umpa.2021.01.004. (In Russ.).

16. Bekova S. K., Terent'ev E. A. Aspirantskoe obrazovanie: mezhdunarodnyj opyt i vozmozhnosti ego primeneniya v Rossii [Doctoral education: international experience and opportunities for its implementation in Russia]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2020, vol. 29, nr 6, pp. 51–64. DOI 10.31992/0869-3617-2020-6-51-64. (In Russ.).

17. Donina I. A., Alekseeva O. V. Sovremennaja aspirantura: potrebnosti i ozhidaniya obuchajushhhsja kak sub'ektov nauchno-issledovatel'skoj dejatel'nosti [Modern postgraduate studies: needs and expectations of students as subjects of research activity]. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya* [Problems of Modern Pedagogical Education], 2020, nr 68–1, pp. 100–102. (In Russ.).

18. Boguslavskij M. V., Ladyzhec N. S., Neborskij E. V., Sannikova O. V. Otnoshenie prepodavatelej k sobstvennoj professional'noj dejatel'nosti i vozmozhnostjam kar'ernogo rosta i samorazvitija v regional'nom universitete [The teachers' attitude to their own professional activities, career opportunities and self-development at a regional university]. *Gumanitarnye nauki i obrazovanie* [Humanities and Education], 2020, vol. 11, nr 2(42), pp. 28–37. (In Russ.).

19. Inikin V. M., Pojzner B. N., Sosnin Je. A. Celevoe obuchenie kak celenapravlenaja sistema dejatel'nosti [The contract education as a goal-oriented system of activity]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2019, vol. 28, nr 3, pp. 35–49. DOI <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-3-35-49>. (In Russ.).

20. Bednyj B. I., Chuprunov E. V. Sovremennaja rossijskaja aspirantura: aktual'nye napravleniya razvitija [Modern doctoral education in Russia: current directions of development]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2019, vol. 28, nr 3, pp. 9–20. DOI 10.31992/0869-3617-2019-28-3-9-20. (In Russ.).

21. Mihalkina E. V., Filonenko Ju. V., Gerasimova O. Ja. Problemy razvitija aspirantury v federal'nyh universitetah: analiz mnenij ključevykh stekholderov [Problems of development of post-graduate studies at federal universities: analysis of opinions of key stakeholders]. *Alma mater (Vestnik vysshei shkoly)* [Alma Mater (High School Herald)], 2019, nr 2, pp. 75–82. DOI 10.20339/AM.01–19.075. (In Russ.).

*Рукопись поступила в редакцию 15.08.2021*  
Submitted on 15.08.2021

*Принята к публикации 06.09.2021*  
Accepted on 06.09.2021

#### Информация об авторах / Information about the authors

**Петрук Галина Владимировна** – кандидат педагогических наук, доцент, директор департамента научно-исследовательской работы Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, 8 (423) 2404166; galina.petruk@vvsu.ru.

**Ершова Татьяна Валерьевна** – кандидат экономических наук, заведующий аспирантурой и докторантурой Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, 8 (423) 2404116; tatyana.ershova@vvsu.ru.

**Galina V. Petruk** – Cand. Sci. (Pedagogy), Assoc. Prof., Director of the Department of Research Work, Vladivostok State University of Economics and Service, galina.petruk@vvsu.ru

**Tatiana V. Ershova** – Cand. Sci. (Econ.), Head of the Post Graduate and Post-Doctoral Education Department, Vladivostok State University of Economics and Service, tatyana.ershova@vvsu.ru