

**Системный подход к формированию
кадрового состава вуза:
модель раннего выявления
и сопровождения перспективной молодежи**
**A systemic approach to recruiting university staff:
a model for early identification and support
of promising young talents**

Авторы статьи

Болтенков Николай Владимирович,
кандидат педагогических наук, доцент кафедры психологии и педагогики ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет», г. Благовещенск, Российская Федерация
boltenkov1986@mail.ru
ORCID: 0009-0000-2618-5259

Гринько Андрей Александрович,
кандидат исторических наук, доцент кафедры гуманитарных дисциплин ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный аграрный университет», г. Благовещенск, Российская Федерация
andrey2007-85@mail.ru
ORCID: 0000-0002-9690-421X

Конфликт интересов

Конфликт интересов не указан

Для цитирования

Болтенков Н. В., Гринько А. А. Системный подход к формированию кадрового состава вуза: модель раннего выявления и сопровождения перспективной молодежи // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2026. – № 06. – С. 328–348. – URL: <https://e-koncept.ru/2026/261159.htm> – DOI: 10.24412/2304-120X-2026-11159

Authors of the article

Nikolay V. Boltenkov,
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Psychology and Pedagogy, Amur State University, Blagoveshchensk, Russian Federation
boltenkov1986@mail.ru
ORCID: 0009-0000-2618-5259

Andrey A. Grinko,
Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Department of the Humanities, Far Eastern State Agrarian University, Blagoveshchensk, Russian Federation
andrey2007-85@mail.ru
ORCID: 0000-0002-9690-421X

Conflict of interest statement

Conflict of interest is not declared

For citation

N. V. Boltenkov, A. A. Grinko, A systemic approach to recruiting university staff: a model for early identification and support of promising young talents // Scientific-methodological electronic journal "Koncept". – 2026. – No. 06. – P. 328–348. – URL: <https://e-koncept.ru/2026/261159.htm> – DOI: 10.24412/2304-120X-2026-11159

Поступила в редакцию <i>Received</i>	05.12.25	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	21.01.26
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	21.01.26	Опубликована <i>Published</i>	30.06.26



Аннотация

Обострение кадровой проблемы в российских вузах, выражающееся в сокращении численности и старении профессорско-преподавательского состава, нарушении преемственности поколений и дефиците молодых педагогов, мотивированных на построение карьеры в образовательной организации, требует разработки и внедрения комплексных мер по обеспечению процесса устойчивого воспроизводства кадров. Целью статьи является разработка и обоснование модели формирования кадрового резерва вуза из числа перспективной молодежи, обучающейся на уровнях общего, среднего профессионального и высшего образования, на основе системного подхода. Теоретической основой исследования послужили работы российских и зарубежных авторов по проблемам кадровой политики в высшем образовании. Эмпирическая база включает данные наблюдений, анкетирования и глубинных интервью, проведенных авторами статьи в 2023–2025 годах в вузах Амурской области. В рамках системного подхода вуз рассматривается как система, а обучающийся – как элемент, интегрируемый в преподавательский состав через управляемые процессы. Основным результатом исследования стала разработанная авторами трехуровневая модель раннего выявления и сопровождения перспективной молодежи: 1) довузовский этап (выявление талантливых школьников и студентов колледжей); 2) вузовский этап (включение студентов в научно-проектную деятельность); 3) этап наставничества (интеграция в педагогическую практику). Модель реализуется через четыре взаимосвязанных элемента: выявление, развитие, мотивацию и адаптацию обучающихся. Обозначены ключевые барьеры внедрения модели: бюрократизация, чрезмерная трудовая нагрузка преподавательских кадров, мотивационные проблемы среди опытных педагогов, отсутствие целостной кадровой стратегии в некоторых вузах. Теоретическая значимость работы заключается в обобщении опыта формирования кадрового резерва вузов и систематизации подходов к работе с потенциальными педагогами. Практическая значимость состоит в предложении конкретной модели и инструментария для планомерного воспроизводства преподавательских кадров, начиная со школьного этапа, что может быть использовано администрациями вузов при разработке кадровой стратегии образовательной организации.

Ключевые слова

высшее образование, кадровая политика университета, преподаватель, студент, обучающийся, кадровый резерв вуза, системный подход

Благодарности

Авторы выражают благодарность профессорско-преподавательскому составу ФГБОУ ВО АмГУ, ФГБОУ ВО Амурская ГМА, ФГБОУ ВО Дальневосточный ГАУ за помощь в подготовке статьи.

Abstract

The exacerbation of personnel challenges in Russian universities manifested in the reduction and aging of faculty, disruption of generational succession, and a shortage of young educators motivated to build a career within an educational organization necessitates the development and implementation of comprehensive measures to ensure sustainable personnel reproduction. The aim of the article is to develop and substantiate a model for nurturing a university talent pool from among promising young people studying at the levels of general, secondary vocational and higher education, based on a systemic approach. The theoretical foundation of the research comprises works by Russian and foreign authors on human resources policy issues in higher education. The empirical base includes observational data, surveys, and in-depth interviews conducted by the authors in 2023–2025 at universities in the Amur Region. Within the systemic approach, the university is considered as a system, and the student as an element integrated into the faculty through managed processes. The main result of the study is a three-tiered model for early identification and support of promising youth developed by the authors: 1) pre-university stage (identifying talented schoolchildren and college students); 2) university stage (engaging students in research and project-based activities); 3) mentoring stage (integration into teaching practice). The model is implemented through four interrelated elements: identification, development, motivation, and adaptation of students. Key barriers to implementing the model have been identified: bureaucratization, excessive instructional workload, motivational issues among experienced educators, and the lack of a holistic personnel strategy in some universities. The theoretical significance of the work lies in generalizing the experience of forming university talent pools and systematizing approaches to working with potential educators. The practical significance consists in proposing a specific model and toolkit for the systematic reproduction of teaching staff, starting from the school stage, which can be used by university administrations when developing a personnel strategy for the educational organization.

Key words

higher education, university personnel policy, teacher, student, learner, university personnel reserve, systemic approach

Acknowledgements

The authors express their gratitude to the faculty of AmSU, Amur State Medical Academy, and Far Eastern State Agrarian University for their assistance in preparing this article.

Введение / Introduction

Отечественное высшее образование уже длительное время находится в состоянии перманентной трансформации. Международная напряженность, санкционное давление, пандемия коронавируса, цифровизация жизни, активное включение вузов в рыночные отношения, запрос со стороны государства и бизнеса на высококвалифицированных выпускников, ценностные ориентации молодежи – это и многое другое

оказывает влияние на состояние образовательной сферы. Несмотря на противоречивые тенденции, ключевой фигурой в высшем образовании продолжает оставаться преподаватель. Его личностные и профессиональные качества, компетентность, эмоционально-волевое воздействие позволяют оказывать решающее влияние на формирование полноценного специалиста. От профессионализма, энергичности и мотивации профессорско-преподавательского (педагогического) состава вузов (далее – ППС) зависит эффективность работы образовательной организации и качественный уровень выпускников.

С 2013 по 2024 г. прекратила свою деятельность примерно четверть отечественных вузов, их количество сократилось с 969 до 724. Соответственно, уменьшилась и численность ППС. Статистические данные сообщают, что в конце 2024 г. в высшем образовании работало 216,5 тыс. штатных работников. Для сравнения, если в 2013 г. штатная численность ППС составляла 319,3 тыс. человек, то в 2020 г. – только 223 тыс. человек [1]. Значительное снижение численности ППС, вызванное не только сокращением числа вузов, но и внутренней оптимизацией, новыми расчетами штатов и другими причинами, демонстрирует и ряд дополнительных негативных особенностей. Так, если в 2013 г. в вузах работали почти 50,7 тыс. докторов наук и 196,8 тыс. кандидатов наук, то в 2024 г. – 36,3 и 144 тыс. соответственно. На этом фоне прогрессирует «старение» ППС и все более усугубляется проблема преемственности на фоне выхода старшего поколения из состава экономически активного населения. Так, по данным Е. Д. Иванова, в 2022 г. доля лиц в возрасте до 30 лет составляла только 4,6% всего ППС, а в возрасте 60 лет и старше – 28,7% [2]. Сокращение числа высококвалифицированных специалистов, равно как и сравнительно небольшая доля молодых преподавателей, вызывает тревогу, так как это негативно влияет на качественный уровень российского образования и ведет к нарушению процесса воспроизводства кадров.

Современный вуз в условиях активной конкуренции и необходимости постоянного повышения качества образования остро нуждается не только в сохранении высокопрофессиональной кадровой базы, но и в привлечении новых педагогов. Рассматривая образовательные организации непедагогического профиля, не занимающиеся системной подготовкой преподавателей, отметим, что их кадровый состав в основном формируется двумя путями [3]. Первый путь предполагает привлечение в образовательную организацию выпускников других вузов и уже опытных специалистов, в том числе имеющих ученые степени и звания. Второй путь связан с трудоустройством собственных выпускников. Последние занимают особое место в кадровом составе образовательного учреждения, отличаясь большим инновационным потенциалом в силу своего возраста и современного стиля мышления. Молодые педагоги являются перспективным «костяком» вуза, его основой в обозримом будущем. Их важность обусловлена высоким уровнем обучаемости, мобильности и способности быстро адаптироваться к постоянно меняющимся условиям функционирования образовательной сферы.

Отмеченные традиционные пути формирования кадровой базы вуза, несмотря на свою несомненную важность, становятся все менее эффективными и в полной мере не удовлетворяют потребности образовательных организаций (в первую очередь региональных) в кадрах ввиду дефицита вышеназванных категорий работников, а также инертности, отсутствия научных и педагогических амбиций, наличия профессиональных деформаций у части кандидатов. Даже молодые выпускники, показавшие отличные результаты в процессе обучения и получившие необходимые знания по профильным

дисциплинам, оказываются не готовыми быть преподавателями. Их педагогическое становление происходит путем накопления опыта, проб и ошибок, для чего требуется время. Ранее мы уже писали о том, что молодые выпускники, не имея специальной педагогической подготовки, не зная особенностей организации образовательного процесса, методики обучения и соответствующих технологий, не владеют даже основами того, что называется «педагогическое мастерство». Подготовка педагогических кадров для отечественных вузов является актуальной проблемой, в том числе потому, что до сих пор не существует единой системы отбора, обучения и наставничества. Каждый вуз и его структурные подразделения выбирают свой путь «возвращения» новых кадров, который зачастую стихийен и непоследователен [4].

В этих условиях особую значимость приобретает заблаговременное формирование кадрового резерва вуза; внимание к талантливой молодежи, обучающейся в системе общего, среднего профессионального и высшего образования, как к ценному ресурсу, потенциальным преподавателям и ученым, способным своевременно приобрести необходимые знания, умения и навыки, органично интегрироваться в академическую среду вуза.

Целью исследования является разработка и обоснование с учетом системного подхода трехуровневой модели формирования кадрового резерва профессорско-преподавательского состава вуза из числа перспективных обучающихся. В качестве задач исследования выделяются следующие: 1) выявление актуальных проблем и тенденций в кадровом обеспечении российских вузов на основе анализа статистических данных, научной литературы и результатов проведенных эмпирических исследований; 2) разработка системной трехуровневой модели и обоснование ее ключевых элементов для раннего выявления, сопровождения и подготовки будущих преподавателей из числа талантливых школьников, студентов колледжей и вузов; 3) определение основных барьеров для внедрения модели и предложение конкретных мер по их преодолению, а также рекомендации по разработке целостной кадровой стратегии вуза, направленной на воспроизводство педагогических кадров.

Обзор литературы / Literature review

Проблемы кадрового обеспечения высшей школы, воспроизводства профессорско-преподавательского состава и нарушения преемственности поколений являются предметом активного научного осмысления как в России, так и за рубежом. Отечественные исследователи предлагают глубокий анализ текущих тенденций в отечественном высшем образовании. Так, Е. Д. Иванов в своих работах не только констатирует значительное сокращение численности ППС и его прогрессирующее старение, но и проводит комплексный анализ факторов, препятствующих притоку молодежи в академическую среду, подчеркивая важность развития кадрового потенциала для конкурентоспособности вуза [5]. Е. В. Пирогова, С. Н. Яшин и М. В. Рыбкина рассматривают кадровый потенциал как ключевой ресурс стратегического развития университета в условиях обострения конкуренции на рынке образовательных услуг, предлагая модели его оценки и управления [6]. Ф. С. Рубцов фокусируется на системных проблемах кадрового обеспечения российской высшей школы, связывая их с макроэкономическими и демографическими вызовами, а также с трансформацией роли университета в современном обществе [7]. Особое внимание в российских исследованиях уделяется поиску механизмов преодоления негативных тенденций. Так, И. В. Гуськова, А. О. Грудзинский, Н. Е. Серебровская и Н. Н. Буреева предлагают

концепцию управления «креативным капиталом» ППС, которая строится на трех взаимосвязанных направлениях: привлечение, развитие и удержание талантов. Авторы аргументированно показывают, что работа с одаренной молодежью в отечественных вузах зачастую носит фрагментарный характер и требует системности [8]. Эта мысль находит развитие в трудах, посвященных внутренним резервам отечественных университетов. Например, В. Д. Колычев и Н. А. Буданов исследуют вовлеченность студентов и научно-педагогических работников как индикатор корпоративной культуры и одновременно как инструмент формирования кадрового резерва, предлагая конкретные методы повышения мотивации и адаптации перспективных обучающихся [9]. Постепенно в научном дискурсе укрепляется понимание необходимости ранней подготовки будущих преподавателей из числа собственных студентов. Д. Ю. Захаров, Л. А. Кравцова и Я. В. Щербатюк анализируют опыт организации молодежного самоуправления в научной сфере, демонстрируя, как такая деятельность становится основой для формирования кадрового потенциала вуза [10]. Практико-ориентированные модели представлены в работах В. Ю. Стримова, П. В. Сысоева и В. В. Завьялова, которые детально описывают технологии привлечения талантливой молодежи в аспирантуру и формирования дополнительных компетенций у студентов через такие форматы, как, например, «Школа компетенций» [11, 12]. Д. М. Габдушев, И. С. Козьмина и Р. Ж. Габдушев углубляют этот подход, эмпирически исследуя влияние мотивационных детерминант личности студентов на их готовность рассматривать академическую карьеру, что позволяет разрабатывать более эффективные методы работы с кадровым резервом [13]. Значительный комплекс исследований посвящен институту наставничества, который признается важным механизмом сопровождения молодежи. О. А. Денисова рассматривает наставничество как стратегический ориентир развития высшего образования и управления кадровым потенциалом вуза [14]. О. В. Молодецкая анализирует современные подходы к наставничеству в российской высшей школе, особо выделяя важность развития компетенций самих наставников и создания системы их поддержки [15]. Е. Г. Гиндес, И. А. Троян и Л. А. Кравченко предлагают целостную концепцию и модель развития наставничества, обсуждая его перспективы в контексте трансформации отечественной образовательной парадигмы [16]. Большое внимание уделяется вопросам наставничества и мотивации уже трудоустроенных молодых и начинающих педагогов. А. И. Артюхина с коллегами характеризуют систему поддержки наставников в непедагогическом вузе: преподаватели проходят специальные курсы, а также участвуют в неформальных встречах и мастер-классах, чтобы лучше освоить роль ментора [17]. С. В. Велиева на конкретных примерах показывает, как можно сопровождать будущего преподавателя на всех этапах его становления, создавая доверительные и равноправные отношения между наставником и молодым специалистом [18]. Е. Л. Башманова предлагает смотреть на наставничество не только как на обязанность, но и как на «академическую дружбу» – отношения, основанные на общих интересах, взаимном уважении и совместном поиске знаний, что особенно важно для привлечения и удержания молодых кадров [19]. Ряд авторов не ограничивается наставничеством только в отношении уже действующих работников. Так, О. В. Бурдюгова рассматривает наставничество в вузе как актуальную кадровую технологию профессионального становления и развития. Она отмечает, что наставничество является эффективным способом построения ранней академической карьеры, вовлечения и удержания способной студенческой молодежи в сфере научных исследований и разработок [20]. При этом, как справедливо отмечает

А. С. Жерлыгин, потенциал научного наставничества в полной мере может быть раскрыт только при условии решения системных проблем: дефицита квалифицированных наставников, отсутствия четких критериев оценки эффективности программ и недостаточного финансирования [21]. В ряде исследований Д. П. Исаева [22] и С. С. Польской [23] рассматриваются профессиональные династии, выступающие одним из каналов рекрутирования новых кадров в вузах. Е. В. Спасенкова и В. В. Смирнова считают возможным создание кадрового резерва из студентов, положительно зарекомендовавших себя, обладающих необходимыми качествами, проявивших заинтересованность в научно-образовательной деятельности [24]. В. Ю. Стромов, П. В. Сысоев и М. В. Гаврилов считают, что лидеры студенческого самоуправления и аспиранты являются перспективными кандидатами для кадрового резерва образовательной организации [25]. С последним утверждением можно согласиться лишь частично, не забывая о других категориях обучающихся.

Отдельные авторы делают акцент на нетрадиционных аспектах формирования кадрового состава. П. А. Амбарова и Н. В. Шаброва исследуют институциональные модели научного наставничества над студентами, подчеркивая его роль как системного инструмента для преодоления кадрового «голода» через воспитание молодых исследователей с ранних этапов студенческой жизни [26]. Отечественные исследователи, в частности Т. С. Киричкова [27] и Л. В. Козилова [28], подчеркивают важность наличия референтных отношений, партнерства и сотрудничества между обучающимися и ППС, что выступает важнейшим мотивационным фактором для привлечения и удержания сильных и перспективных личностей. Н. В. Козлова и А. Ю. Годымчук доказывают, что ключевыми средствами удержания талантливых студентов и их трансформации в будущих сотрудников являются заинтересованность вуза в их потребностях, использование немонетарной мотивации и выстраивание партнерских отношений [29]. Для преодоления негативной тенденции в формировании кадрового состава, по мнению М. А. Рассказова и Э. Г. Джаббарова, необходимо реализовывать открытую кадровую политику во всех ее аспектах и атрибутах, в том числе через работу с талантливой молодежью [30]. Таким образом, в отечественной литературе сложился широкий спектр подходов к решению кадровой проблемы, однако, как отмечают многие авторы, они часто остаются разрозненными и не интегрированы в единую стратегию.

Зарубежные исследования также вносят существенный вклад в понимание управления человеческими ресурсами в университетах, хотя их фокус зачастую смещен в сторону работы со сложившимися специалистами. Иностранные авторы также считают, что подготовка кадрового резерва является эффективным инструментом в развитии вуза и обеспечении его устойчивости в долгосрочной перспективе. М. Маттджик, М. Акбар и М. Ясин на конкретных примерах показывают, что без четкого планирования и единых правил работа с кадрами в вузе становится хаотичной и малоэффективной [31]. Л. Мухамад анализирует лучшие практики управления педагогическим составом вуза, делая вывод о том, что любые кадровые стратегии университета требуют постоянного обновления в ответ на внутренние и внешние вызовы [32]. Дж. Смит проводит обзорный анализ кадровой политики вузов, направленной на привлечение и удержание ученых на ранних этапах академической карьеры, выделяя ключевые факторы успеха и типичные препятствия [33]. Значительное внимание в зарубежной литературе уделяется менторству. Австралийские исследователи

на основе кейс-стади успешных практик предлагают концепцию переосмысления педагогического наставничества для будущего, адаптированную к современным вызовам [34]. Европейские ученые углубляются в психологические аспекты, рассматривая качества наставника через призму конкретных задач, стоящих в рамках программ сопровождения студентов группы риска, и подчеркивая важность эмоционального интеллекта в этом процессе [35]. Р. Д. Робнетт, П. А. Нельсон, Э. Л. Цурбригген и ряд других авторов исследуют влияние отношений между наставником и студентом на формирование научной идентичности последнего и его мотивацию к продолжению исследовательской деятельности, что предоставляет ценную эмпирическую основу для построения эффективных программ наставничества [36].

Таким образом, проведенный анализ литературы показывает, что, несмотря на наличие значительного массива исследований, посвященных отдельным аспектам кадровой проблемы, отсутствует целостная, системная концепция непрерывного пути рекрутинга и подготовки будущих педагогов из числа обучающихся, начиная со школьного этапа. Существующие подходы и практики, описанные как в российских, так и в зарубежных работах, нуждаются в интеграции и синтезе в рамках единой модели, что и является целью настоящего исследования.

Методологическая база исследования / Methodological base of the research

При работе над статьей использовался ряд научно-исследовательских приемов, к которым относились как теоретические (анализ научной литературы, источников и полученных данных, сравнение, обобщение), так и эмпирические методы, включающие анкетирование (610 респондентов) и глубинные интервью (64 респондента) с ППС, наблюдение за деятельностью студенческих научных объединений в вузах Амурской области (ФГБОУ ВО АмГУ, ФГБОУ ВО Амурская ГМА, ФГБОУ ВО Дальневосточный ГАУ) в 2023–2025 гг.

Для достижения поставленной цели исследования авторы опирались на системный методологический подход. В рамках данного подхода вуз рассматривается как система, а обучающийся – как элемент, который может быть интегрирован в ППС через управляемые процессы. Обучающийся является объектом кадровой политики образовательной организации, а этапы, выделенные в разделе «Результаты исследования», – моделью, продуктом применения системного подхода.

Результаты исследования / Research results

Вовлечение перспективных обучающихся общего, среднего профессионального и высшего образования в процесс формирования педагогического состава является важным направлением кадровой политики любого вуза и позволяет рекрутировать новые кадры, склонные к инновациям, быстрому освоению цифровых технологий, отличающиеся свежим взглядом на образовательный процесс, мотивированные на развитие и самореализацию, активные в силу возраста и отсутствия профессиональных деформаций. Важно понимать, что подготовка перспективных кандидатов в преподаватели вуза – это сложный процесс, который предполагает планомерную и системную деятельность по приобщению молодых людей к профессии, включающую как воспитательную и образовательную, так и научно-исследовательскую составляющую. В таком симбиозе, на наш взгляд, и должна осуществляться подготовка педагогического работника отечественного вуза. Системный подход к обучающемуся как к потенциальному преподавателю становится не просто желательным, а необходимым

элементом эффективной кадровой политики образовательной организации. Создание кадрового резерва из числа молодых лиц представляет собой стратегический инструмент, позволяющий решить комплекс актуальных задач вуза. К их числу относятся: осуществление раннего выявления и последующего курирования талантливых молодых специалистов; целевая подготовка будущих ученых и преподавателей, способствующая осознанному и качественному выполнению ими профессиональных функций; трудоустройство наиболее результативных выпускников, обладающих не только теоретическими знаниями, но и практическим опытом. Кроме того, данная мера минимизирует временные затраты на адаптацию новых сотрудников, поскольку резервисты уже погружены в университетскую среду и знакомы с ее стандартами, а также создает условия для их непрерывного профессионального развития и совершенствования компетенций.

Современная молодежь является продуктом цифровой эпохи и быстро меняющегося мира, она в значительной степени отличается от молодежи предшествующих десятилетий. Результаты исследований особенностей молодого поколения, проводимых нами в 2023–2025 гг. в вузах Амурской области, коррелируют с выводами коллег из других регионов страны. С одной стороны, молодежь обладает рядом преимуществ, таких как свободное владение цифровыми инструментами, гибкость и адаптивность к восприятию нового, высокая степень прагматизма, глобальное, нестандартное мышление, креативность. С другой стороны, имеют распространение клиповое мышление, сопровождаемое недостаточной концентрацией и поверхностным погружением в суть вопроса, невысокая стрессоустойчивость, тревожность, прокрастинация, быстрое «выгорание» при отсутствии нужного результата, слабовыраженное критическое мышление. В одной из своих публикаций мы уже отмечали тот факт, что молодежь приходит в вуз с особыми качествами личности, ценностными установками, жизненными ориентирами. Более высокая степень самостоятельности, активное потребление, высокий уровень познавательной мотивации постоянно требуют поиска новых видов социального и профессионального опыта. Антиномичность, аморфность и фрагментированность современного молодежного сознания во многом обусловлены воздействием быстрого ритма жизни, насыщенного противоречивой информацией и новыми трендами. Молодое поколение, формирующееся в условиях общества потребления, мотивировано на получение тех знаний, которые практически полезны в реальной жизни, приносят материальный доход. Все это следует учитывать при работе над формированием кадрового резерва вуза. Согласимся с мнением профессора ВШЭ Ф. Т. Алескерова, который замечает, что «сейчас студенты более молчаливые и менее инициативные, чем раньше, поэтому выявление талантливых учащихся становится более сложным процессом» [37].

Рассматривая и обобщая отечественный, а также собственный опыт авторов настоящей статьи, можно предложить системную модель отбора и подготовки будущих работников сферы высшего образования, включающую в себя три основных этапа.

Первый этап – выявление среди обучающихся в системе общего и среднего профессионального образования (далее – СПО) потенциальных преподавателей и ученых. Противоречивые трансформации в отечественной образовательной сфере последних десятилетий не способствовали полноценной реализации одной из важнейших задач вузов – выявление, сопровождение и поддержка талантливой молодежи. Длительное время многие вузы, особенно регионального уровня, были ориентиро-

ваны только на проведение профориентационных мероприятий. Последние принесли значимые результаты только в случае своей планомерности и непрерывности, широком охвате и индивидуальном подходе, что было проблематично и реализовывалось далеко не всегда. В настоящее время на этапе довузовского поиска многие российские образовательные организации ориентированы не только на традиционную профориентацию, но и на создание лицеев и колледжей, профильных классов и подготовительных курсов, которые позволяют объединить молодежь, заинтересованную в поступлении в соответствующее учебное заведение. В частности, в ФГБОУ ВО Дальневосточный ГАУ функционируют агроклассы, общеобразовательные общеразвивающие программы, «школьный университет», агротехнологический колледж. В ФГБОУ ВО АмГУ существует общеобразовательный лицей, факультет СПО, Дом научной коллаборации. Здесь можно вести первичную работу по отбору потенциальных работников вуза. Выявление перспективной молодежи возможно через различные мероприятия образовательного и научного уровней, организованные вузами или проводимые с их участием. Так, ФГБОУ ВО АмГУ принимает участие во Всероссийском фестивале «Наука 0+», проводит научные конференции для школьников «Дети в науке», школьные секции в рамках конференции «Амуркосмостарт», предполагающие публикацию исследований участников, организует физико-инженерную олимпиаду. Нередко «сторонние» участники олимпиад, конкурсов и конференций оказываются вне дальнейшего систематического внимания и поддержки со стороны вузов. Для фиксации таких «внешних» талантов образовательная организация должна создавать специальную информационную базу и работать с ней. ФГБОУ ВО Дальневосточный ГАУ два раза в год проводит научно-практическую конференцию «Юные исследователи» для школьников и студентов СПО. Каждый участник конференции оставляет свои данные, дает обратную связь, получает сертификат участия, а лучшие участники по итогам работы каждой секции получают диплом, позволяющий применить дополнительные баллы при поступлении в данный вуз, имеют возможность бесплатной публикации своей работы, сопровождаются специалистом по научно-исследовательской работе и преподавателями соответствующих кафедр для проведения дальнейших изысканий в рамках своей темы и потенциального поступления в вуз. Подобные мероприятия – эффективный инструмент для выявления эвристически настроенной молодежи. В данном случае важно осознание не только администрацией, но и всем трудовым коллективом вуза задачи отбора талантливой молодежи, а также повышение статуса самих мероприятий для мотивированного участия в них одаренных подростков и их желания связать свою будущую жизнь со сферой образования и науки. Важную роль на первом этапе играют учителя школ и преподаватели СПО, которые на протяжении длительного времени коммуницируют со своими обучающимися в том числе в рамках научных обществ, научно-практических конференций, конкурсов, олимпиад, дней самоуправления и других мероприятий. Взаимодействуя с молодежью, педагог (в том числе преподаватель вуза) может взять шефство над наиболее перспективными подростками, подготовить рекомендацию, увеличивая их шансы на поступление в вуз, гармоничную интеграцию в образовательный процесс и вхождение в состав ППС в долгосрочной перспективе.

Второй этап – профессионализация обучающихся вузов и их привлечение к образовательной, воспитательной, проектной и научно-исследовательской работе.

На данном этапе происходит непосредственное создание кадрового резерва с учетом планируемых потребностей образовательной организации в долгосрочной

перспективе. Учитываются не только объективные (например, возраст педагогических кадров), но и субъективные аспекты (перспективные направления и тенденции развития экономики, науки, техники, технологий, педагогики). Проводится предварительный отбор молодежи на основе определенных критериев (успешность в освоении образовательной программы, наличие научных и иных достижений, организаторские навыки, результаты индивидуального собеседования и психодиагностики кандидатов, выявление степени заинтересованности в научной и педагогической деятельности и др.). Мотивация перспективных студентов, помимо собственно потенциальной карьеры ученого и педагога, заключается в приобретении опыта и развитии коммуникативных умений, развитии горизонтальных и вертикальных связей, возможности участвовать в фундаментальных и статусных проектах, материальной заинтересованности. Как правило, активность обучающихся концентрируется в рамках студенческих научных обществ (далее – СНО). Анализ современных СНО позволяет говорить об их структурном и видовом разнообразии. Они могут быть как ориентированы на одну научную область знаний, так и иметь мультидисциплинарный характер; быть «аудиторными» и виртуальными; включать как традиционные, так и инновационные формы погружения студентов в научно-исследовательскую деятельность. Кроме СНО, существуют или могут быть созданы иные «места притяжения» перспективных молодых людей – дискуссионные клубы, патриотические объединения, проектные мастерские и др. Участие в СНО и иных студенческих объединениях позволяет активным студентам получить опыт в реализации научных и профессиональных проектов, облегчить будущую адаптацию в трудовом коллективе, является инструментом для развития научной мысли и коммуникативных навыков. Кроме того, со СНО склонны взаимодействовать юридические лица, включая научно-исследовательские и коммерческие организации, а следовательно, именно здесь студент получает серьезный шанс воплотить в жизнь свой проект или идею. Вместе с системно проводимыми студенческими олимпиадами и конференциями, конкурсами и тренингами СНО и другие внутривузовские студенческие организации являются эффективной формой рекрутинга и сопровождения перспективных обучающихся. Следует отметить, что заинтересованность студентов в участии в различных мероприятиях прямо связана с уровнем последних. В частности, это подтверждает исследование В. А. Решетникова, В. Н. Трегубова, Н. О. Переверзиной и опыт авторов настоящей статьи [38]. Важное значение имеет и взвешенный, обоснованный выбор студентом конкретного направления научной или иной активности и консультанта (наставника, научного руководителя), роль которого невозможно переоценить. Помощь студенту в данном случае может оказать наличие персонального бренда преподавателя; а правильному выбору преподавателем студента будет способствовать портфолио обучающегося. Западным явлением, пришедшим в Россию в XXI в., стало появление института учебных ассистентов. В ряде отечественных вузов (например, в НИУ ВШЭ) существуют учебные ассистенты, которые отбираются из числа лучших студентов и оказывают преподавателям (они сами выбирают кандидатуры) методическую, контрольную и иную помощь, проводят консультации, а магистранты и аспиранты могут вести и полноценные учебные занятия. Учитывая важность студенческих объединений и системно проводимых мероприятий по выявлению, сопровождению и подготовке потенциального преподавателя, считаем нужным отметить ряд задач, стоящих перед вузами. К ним можно отнести необходимость наличия целевых средств в

бюджете вузов на деятельность СНО и других объединений; обязательную апробацию курсовых работ, ВКР, проектов, а также научных публикаций; коммерциализацию деятельности СНО, результатов ВКР и студенческих проектов; планомерное расширение преференций преподавателям-наставникам и студентам, систематически доказывающим свою перспективность; расширение автономии СНО и иных студенческих объединений, играющих важную роль в формировании кадрового резерва.

Третий этап – наставничество преподавателя вуза в различных его вариациях. Данный этап тесно связан с предыдущими этапами и является их логическим развитием. Наставничество понимается как процесс взаимодействия между педагогом (наставником) и обучающимся (наставляемым), при котором наставник содействует обучению и развитию наставляемого, его вовлечению в профессиональную деятельность и жизнь коллектива, более полное освоение социальных норм и правил, регламентирующих профессиональные отношения. В отличие от советского периода, когда институт наставничества был системным элементом государственной политики, в постсоветское время он претерпел значительную деградацию как по причине начала совершенно нового этапа существования страны, так и в силу своих недостатков, которые, впрочем, не обладали над достоинствами. Институт наставничества продолжает существовать, а его развитие и совершенствование на современном этапе является одной из важнейших задач, стоящей перед каждым вузом. Наставничество многоаспектно. Оно вбирает в себя образовательный, академический (научный), профессиональный, нравственно-этический (воспитательный) и патриотический элементы. Глубина, направленность, формы и распространенность наставничества в отечественных вузах различны. Программы наставничества могут формироваться не только в традиционных, но и в сетевых форматах, включающих привлечение вузов-партнеров, академических структур и организации общего и среднего профессионального образования. Особенно распространенным является наставничество опытных преподавателей над начинающими педагогами. Менее распространено наставничество в отношении школьников и студентов. Основной моделью отечественного наставничества можно считать традиционное руководство научно-исследовательской деятельностью обучающихся при подготовке выпускных квалификационных работ, стартапов, конкурсных и исследовательских проектов. Данная модель является эффективным, но не единственным способом построения ранней академической карьеры, вовлечения и удержания способной молодежи в сфере науки и образования. Одним из направлений подготовки перспективного лица к преподавательской деятельности и разновидностью наставничества является не просто периодическое консультирование студента по интересующей его проблеме и формирование у него мотивации к ее дальнейшему изучению, но и вовлечение его в образовательную и научно-исследовательскую деятельность преподавателя. В частности, в научной плоскости обучающийся может выступать лаборантом или младшим научным сотрудником, не только закрепляя знания на практике, но и получая возможность участвовать в реальных и значимых научных исследованиях с привлечением сложного оборудования. Этократно повышает его ответственность (и заинтересованность) за полученные результаты, по сравнению с тем, как если бы он был лишь пассивным наставляемым. Данная вариация наставничества способствует пробуждению интереса студентов к образовательной деятельности и науке, придает процессу индивидуализированный характер, проявляющийся в составлении и контроле наставником индивидуального образовательного маршрута, ориентированного как на научно-исследовательский результат, так и на

приобщение к профессии педагога. Увлеченность преподавателя в данном случае является важнейшим мотивирующим фактором. При таком подходе в преподавательскую «обойму» попадают не только условно «лучшие» молодые люди, прошедшие два предыдущих этапа отбора, но и те, чей эвристический потенциал остался нераскрытым ранее. В последнем случае не следует игнорировать психологические особенности обучающихся и неравномерное интеллектуальное взросление, отрицать способность человека, при определенных обстоятельствах – продемонстрировать серьезный личностный прогресс. Говоря о наставничестве, важно понимать, что подготовка студента к преподавательской деятельности может предполагать и принятие им роли наставника в отдельных случаях. Современное наставничество невозможно без наличия атмосферы сотрудничества и взаимного доверия, тесного контакта между педагогами и обучающимися. Соответственно, наставники должны обладать не только необходимыми знаниями в своей профессиональной и смежных областях, но и умениями развивать критическое мышление, инициативность, навыки самоуправления у молодых людей. Эффективность института наставничества в высшей школе снижается под влиянием ряда факторов. Среди них – разрозненность исследовательской деятельности студентов, выполняемой в различных семестрах и дисциплинах, а также частая смена научных руководителей, препятствующая формированию долгосрочных профессиональных отношений. Дополнительными ограничивающими условиями выступают: утрата традиции сквозного проектирования учебных и квалификационных работ, низкая мотивация преподавателей, связанная с отсутствием формального признания наставничества в нагрузке и карьерном росте, дефицит временных ресурсов, а также рутинизация педагогического труда, подавляющая творческое начало и инновационный поиск. Существующие разрозненные меры по активизации молодежи не приводят к устойчивым системным результатам. В целях развития системы наставничества представляется целесообразной реализация следующих мер: формирование благоприятных организационных и материальных условий для привлечения и удержания высококвалифицированных педагогов-наставников; внедрение платформы для обмена педагогическим опытом и успешными практиками, в том числе через участие в авторитетных внешних мероприятиях; целенаправленное культивирование корпоративной культуры, ориентированной на непрерывное развитие и коллективное достижение целей; развитие гибких надпрофессиональных навыков (soft skills) у преподавательского состава и работа над укреплением престижа академической профессии; разработка и внедрение унифицированной модели наставничества на уровне вуза и всей системы высшего образования, предусматривающей четкие критерии отбора участников, поэтапное развитие их взаимодействия и объективную систему оценки итоговых результатов.

Условно выделяется несколько основных элементов системного подхода по отношению к обучающемуся как потенциальному преподавателю. Во-первых, выявление и отбор перспективных молодых людей. Данный элемент предполагает наличие механизмов ранней идентификации талантливой молодежи, заинтересованной в академической карьере (например, через систему менторства, участие в научно-исследовательских проектах, конкурсах, олимпиадах), а также четких критериев отбора и методов оценки потенциала. Во-вторых, развитие и обучение (активизация) отобранных обучающихся, в том числе разработка и реализация индивидуальных образовательных траекторий, ориентированных на развитие компетенций, необходимых для преподавательской деятельности (педагогическое проектирование, методика преподавания, управление аудиторией, коммуникация);

организация работы специальных курсов, семинаров, тренингов по педагогике и психологии высшего образования, педагогическим технологиям; вовлечение лиц в научно-исследовательскую работу с возможностью работы в научных лабораториях; участие в конференциях, публикации статей; предоставление возможности ассистировать опытным преподавателям в проведении занятий, исследований, опытов; организация стажировок в других образовательных организациях и научных центрах. В-третьих, мотивация и стимулирование. Этот элемент включает в себя создание системы материального (стипендии, гранты) и нематериального (участие в престижных научных мероприятиях) стимулирования для обучающихся, проявляющих интерес к научной и образовательной деятельности, признание их достижений (публичное награждение, включение в рейтинги, интервью в СМИ); создание благоприятной атмосферы в вузе, способствующей развитию студенческой инициативы и самореализации; предоставление перспектив карьерного и иного роста внутри вуза (возможность внеконкурсного поступления в аспирантуру на бюджетной основе, гарантированное трудоустройство). В-четвертых, адаптация и интеграция, связанные с началом трудовой деятельности молодых педагогов. Крайне важной здесь является организация системы менторства для начинающих преподавателей, обеспечивающей поддержку и помощь в адаптации к новым условиям работы; создание возможностей для профессионального общения и обмена опытом между молодыми и опытными преподавателями; гармоничное вовлечение новых сотрудников в работу кафедр и других структурных подразделений вуза.

В настоящее время все большее количество отечественных вузов начинают реализовывать системный подход по отношению к перспективной молодежи. В период пандемии коронавируса ряд образовательных организаций приняли на работу студентов, ставших наставниками для преподавателей в области цифровых технологий. Например, в ФГБОУ ВО ТИУ было трудоустроено 182 студента, которые занимались вопросами информационного продвижения вуза, организацией мероприятий в онлайн-формате, консультационной поддержкой применения цифровых технологий. В ФГБОУ ВО ГАУГН существует проект «Академический наставник». В 2023 г. в НИТУ МИСИС проходил форум наставничества в академической среде «Я – наставник», где в том числе обсуждался путь наставничества «от школьника до кандидата наук». В Академическом университете им. Ж. И. Алферова существует модель подготовки научной школы с участием наставников – со старших классов до аспирантуры. В ФГБОУ ВО ВолгГМУ реализуется комплексная система наставничества. Одной из ее ключевых задач является подготовка перспективных студентов к будущей педагогической деятельности с перспективой стать менторами. Данная работа организована, в частности, через образовательный клуб «Диалог на равных», где участники самостоятельно выбирают темы для обсуждения, готовятся к мероприятиям и развивают навыки публичных выступлений при поддержке куратора. Набравшиеся опыта студенты в дальнейшем выполняют функции тьюторов для школьников Предуниверсария. Кроме того, выпускники университета делятся своими знаниями со слушателями школы кураторов. Для вовлечения молодежи в научную деятельность в школе молодого исследователя за каждым новичком закрепляется персональный наставник. Подготовка ординаторов и аспирантов в сфере педагогики также включает освоение принципов наставничества и активное участие в мероприятиях событийного образования, организуемых центром педагогических инноваций. В ФГБОУ ВО ТГУ им. Г. Р. Державина была внедрена программа формирования кадрового резерва. Ее целями являются отбор наиболее способных студентов для последующей научной и

преподавательской работы, развитие у них необходимых профессиональных качеств, а также материальное и нематериальное стимулирование как самих участников, так и их руководителей. Важным элементом программы является закрепление за каждым стажером опытного наставника, который курирует становление высококлассного специалиста, готового к самостоятельным исследованиям. Все участники программы в обязательном порядке осваивают курс дополнительного профессионального образования «Будущий преподаватель и исследователь». Параллельно с обучением в магистратуре или аспирантуре они работают на профильных кафедрах, приобретая практический педагогический опыт. Программой также предусмотрено прохождение стажировок в научных и образовательных организациях. В НИУ МЭИ реализуется программа «ЭТАЛОН», нацеленная на подготовку кадров для высшей школы. Студенты вовлекаются в деятельность вуза с самого начала их зачисления. В НИЯУ МИФИ предложен ряд инфраструктурных решений и созданы структурные подразделения, которые занимаются решением задач повышения мотивации, адаптации и удержания талантливых и креативных студентов.

Рассмотренная модель и перечисленные элементы отбора/сопровождения/подготовки потенциальных педагогов вуза сочетают, с одной стороны, отечественную педагогическую традицию, а с другой стороны, рациональность и эффективность, характерные для современности. Следует заметить, что они условны, а способы вовлечения молодежи в научно-образовательную деятельность могут быть многообразными и определяться целым комплексом факторов. К последним возможно отнести профиль и возможности образовательной организации, особенности кадрового состава и студенческого контингента, региональные особенности и др. Разработка модели/составление «дорожной карты» формирования кадрового резерва позволяет не только определить общий «маршрут» в воспроизводстве новых кадров для системы высшего образования, но и выявить возникающие препятствия. Как показали наши исследования, серьезным барьером, который отмечают свыше 90% опрошенных преподавателей (190 из 210 в 2023 г., 190 из 198 – в 2024 г. и 189 из 196 – в 2025 г.), является бюрократизация системы высшего образования, которая ограничивает творческую основу обучения и воспитания, негативно отражается на деятельности СНО, сокращает возможности для самовыражения и раскрытия творческого потенциала как преподавателя-наставника, так и молодого человека; ведет к снижению самооценки, препятствует развитию эффективной коммуникации. Проблема бюрократизации системы высшего образования решается через ее дебюрократизацию, что является сложным и длительным процессом. Вторая важная проблема, на наш взгляд, связана с тем, что педагог традиционно рассматривается не просто как альфа и омега образовательного процесса, но как актер, выполняющий обширный спектр обязанностей. Возложение на него функций преподавателя, научного работника, консультанта, помощника, воспитателя, советника, куратора и «загрузка» чрезмерной «бумажной» бюрократической работой нивелируют эффективность работника, лишают его возможности быть доступным, коммуникабельным и креативным, ориентированным на развитие. Проведенный нами опрос ППС вузов Амурской области эмпирически подтвердил остроту проблемы. Абсолютное большинство респондентов (почти 90%, 189 из 210 – в 2023 г. и 176 из 196 – в 2025 г.) отмечают чрезмерную загрузку несвойственными функциями, нивелирующую их педагогическую и наставническую деятельность. Создание педагогического резерва вуза предполагает формирование партнерства

между обучающимися и сотрудниками, основанного на доверии, уважении, взаимопонимании. Как справедливо отмечает О. В. Шинкарёва, невозможно воспитать будущих исследователей без создания открытой и свободной атмосферы общения и обмена мнения [39]. Повышение вовлеченности студентов в жизнь вуза напрямую связано с признанием ценности их мнения и идей. Осознание своей значимости стимулирует молодежь к более активному участию в университетских проектах и личностном развитии, а также формирует готовность к построению партнерских отношений с преподавательским составом. Ключевым условием эффективного сотрудничества является формирование среды для совместной деятельности, где распределение ролей и зон ответственности носит четкий и прозрачный характер. Для мотивации наиболее перспективных студентов («кадрового резерва») критически важны: доступ к инструментам для самореализации и определенная степень автономии; включенность в разработку стратегических планов своего подразделения; участие в решении значимых задач, таких как анализ актуальных проблем в их профессиональной сфере или работа над научными проектами, имеющими потенциал для практической реализации. Такой подход позволяет студентам ощутить причастность к масштабным и важным процессам, дает опыт решения реальных проблем и позволяет наглядно видеть конкретные результаты собственного труда. Получение объективной обратной связи от руководства вуза и эмоциональная поддержка также являются важными мотивами для молодежи. Распространенная проблема – отсутствие в образовательных организациях четкой стратегии и комплексной кадровой политики, ориентированной на развитие внутреннего кадрового резерва. Существует нехватка компетентных и особенно энергичных преподавателей, способных осуществлять качественное обучение основам педагогики и психологии, образовательным технологиям, быть наставниками и менторами. Здесь можно отметить и трудность, связанную с определенным консерватизмом некоторых опытных педагогов старшего возраста, их сопротивление изменениям, нежелание делиться опытом с молодежью, воспринимающейся как потенциальный конкурент. Каждый третий преподаватель старше 50 лет (26 из 80 опрошенных в 2025 г.) открыто признает нежелание делиться опытом с молодежью, что свидетельствует о глубоких мотивационных проблемах в отдельных группах ППС. Во многих региональных вузах имеются ограниченные финансовые возможности для организации специальных курсов, стажировок, выплаты дополнительных стимулирующих средств. Сложности вызывает и недостаточная мотивация части студентов, связанная с устоявшимися (но устаревшими) представлениями о низкой заработной плате преподавателей, долгим периодом становления в качестве полноценного работника, отсутствием перспектив быстрого карьерного роста и высокой трудовой нагрузкой. Работа по отбору перспективных обучающихся занимает значительное время и предполагает большие трудозатраты со стороны вовлеченных педагогов, что отвлекает их от основной деятельности. При этом поверхностное и субъективное отношение к личным качествам и потенциалу развития отбираемых студентов может привести к тому, что отобранные кандидаты, не обладающие необходимыми навыками и способностями, в итоге так и не станут педагогами. Нельзя не отметить и риски, заложенные в самой модели раннего отбора: возможность ошибки в идентификации «таланта», риск чрезмерной селекции и создания «замкнутой» академической среды, проблема выгорания самих студентов-«резервистов», что требует проведения грамотной и взвешенной кадровой политики.

Заключение / Conclusion

Проведенное исследование подтверждает остроту кадровой проблемы в российских вузах, особенно в региональных образовательных организациях. Эмпирические данные и анализ практик ряда вузов позволяют не только констатировать сложности, но и предложить конкретный инструментарий для его преодоления, основанный на системном видении молодежи как объекта кадровой политики вуза.

Основным результатом исследования стала разработанная трехуровневая модель формирования педагогического резерва:

1. Довузовский этап, включающий целенаправленную работу со школьниками и студентами СПО через систему профильных классов, олимпиад, конференций с созданием базы перспективных абитуриентов.

2. Вузовский этап, предполагающий системное вовлечение студентов в научно-исследовательскую и проектную деятельность через СНО, учебное ассистентство и участие в решении реальных задач вуза; раннее выявление мотивации к педагогической деятельности.

3. Этап наставничества – процесс сопровождения и вовлечения студента в реальную преподавательскую и научную работу, формирования индивидуальной образовательной траектории и подготовка к роли полноценного работника вуза.

Данная модель реализуется через четыре взаимосвязанных элемента: выявление, развитие, мотивацию и адаптацию перспективных обучающихся. Однако исследование выявило серьезные барьеры, которые ограничивают возможности ее внедрения. К ним можно отнести чрезмерную бюрократизацию, подавляющую творческую инициативу как преподавателей, так и студентов; повышенную учебную и внеучебную нагрузку ППС, ограничивающую возможности полноценного наставничества; мотивационные проблемы в среде опытных педагогов старшей возрастной группы; отсутствие в ряде вузов целостной кадровой стратегии, ориентированной на внутренний резерв, и дефицит ресурсов для ее финансирования.

Несмотря на то что среди руководства ряда образовательных организаций и части педагогического сообщества до сих пор существует скептическое отношение к результативности процесса отбора и многолетнего «взрачивания» будущих педагогов, сегодня очевидна стратегическая значимость для университета системной работы с молодежью, начиная со школьного уровня.

Для успешной реализации системного подхода в отношении обучающихся следует предпринимать ряд мер, к которым можно отнести: 1) разработку и внедрение кадровой стратегии, как в рамках всей системы высшего образования, так и на уровне конкретной образовательной организации, направленной на выявление и сопровождение перспективных молодых людей, способных стать кадровым резервом вуза; 2) увеличение финансирования программ поддержки лиц, заинтересованных в академической карьере, внедрение системы грантов для студентов, проявляющих интерес к профессии педагога и ученого; 3) повышение престижа профессии педагога, демонстрация перспективности и карьерных возможностей, создание благоприятных условий для педагогического и научного творчества; 4) активное вовлечение талантливых обучающихся в научно-исследовательскую деятельность и образовательный процесс; 5) совершенствование системы обучения педагогическим дисциплинам и менторства в первую очередь через привлечение не только опытных, но и мотивированных педагогов-наставников; 6) максимальное устранение бюрократических барьеров и фор-

мальностей, создание атмосферы открытости, партнерства и бесшовного взаимодействия; 7) разработку эффективной мотивации как для действующих педагогов (наставников), так и для обучающихся; 8) внедрение системы мониторинга эффективности программ наставничества. Необходимо осознание нового видения взаимодействия молодого человека, преподавателя и администрации; формирование референтных отношений, широкое использование немонетарной мотивации, учет внутренних потребностей и интересов молодежи. Реализация вышеперечисленных мер позволит вузам сформировать эффективный преподавательский состав, включающий в себя не только базовую основу в виде высококвалифицированных опытных педагогов, но и слой целенаправленно «выращенных» преемников – молодых и амбициозных работников, готовых продолжать развиваться на более высоком педагогическом и научном уровне. Предлагаемые меры носят не рекомендательный, а императивный характер. Без их реализации любые перспективные программы по «взращиванию» резерва останутся точечными и временными инициативами отдельных вузов.

Решение кадровой проблемы лежит не в простом копировании зарубежных или советских практик (хотя заимствование отдельных элементов, доказавших свою эффективность, вполне допустимо и полезно), а в создании современной, гибкой и мотивирующей системы внутри вуза, где талантливый молодой человек последовательно проходит путь до преподавателя, получая системную поддержку и видя четкие перспективы академического роста.

В качестве перспектив дальнейшего исследования данной темы можно выделить сравнительный анализ эффективности различных моделей наставничества в различных вузах, разработку и апробацию системы объективных критериев для оценки эффективности программ формирования кадрового резерва, исследование региональной специфики кадровой политики вузов в условиях ограниченных финансовых и кадровых ресурсов.

Ссылки на источники / References

1. Статистическая информация ВПО-1 Минобрнауки РФ. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/>
2. Иванов Е. Д. Развитие кадрового потенциала профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений Российской Федерации // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 8. – С. 1237–1252. DOI: 10.18334/et.10.8.118918.
3. Болтенков Н. В., Гринько А. А. Положение преподавателя-гуманитария в отечественном вузе: тенденции и особенности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2023. – № 6 (июнь). – С. 150–165. – URL: <http://e-koncept.ru/2023/231054.htm> – DOI: 10.24412/2304-120X-2023-11054.
4. Гринько А. А. К вопросу о педагогической подготовке будущих преподавателей негуманитарных вузов (на примере Дальневосточного государственного аграрного университета) // Фотьевские чтения – 2022: материалы всерос. науч.-практ. конф., Благовещенск, 21 декабря 2022 года. – Благовещенск: Дальневосточный государственный аграрный университет, 2023. – С. 318–326.
5. Иванов Е. Д. Развитие кадрового потенциала...
6. Пирогова Е. В., Яшин С. Н., Рыбкина М. В. Кадровый потенциал высшего учебного заведения как ресурс стратегического развития в условиях конкуренции на рынке образовательных услуг // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 4(54). – С. 451–457.
7. Рубцов Ф. С. Проблемы кадрового обеспечения российской системы высшего образования // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – № 3. – С. 70–77. DOI: 10.24412/1994-3776-2023-3-70-77.
8. Гуськова И. В., Грудзинский А. О., Серебровская Н. Е., Бурева Н. Н. Условия формирования креативного капитала профессорско-преподавательского состава вузов // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 2. – С. 579–596. DOI: 10.18334/ce.17.2.117225.
9. Кольчев В. Д., Буданов Н. А. Вовлечённость студентов и НПР как показатель оценки корпоративной культуры и инструмент формирования кадрового резерва вуза // Высшее образование в России. – 2022. – Т. 31, № 2. – С. 42–57. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-2-42-57.

10. Захаров Д. Ю., Кравцова Л. А., Щербатюк Я. В. Молодежное самоуправление в сфере науки как основа формирования кадрового потенциала // Высшее образование в России. – 2016. – № 12 (207). – С. 132–139.
11. Стромов В. Ю., Сысоев П. В., Завьялов В. В. «Школа компетенций» – технология формирования дополнительных компетенций студентов классического вуза // Высшее образование в России. – 2018. – Т. 27, № 5. – С. 20–29.
12. 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.
13. Габдушев Д. М., Козьмина И. С., Габдушев Р. Ж. Влияние мотивационных детерминант личности студентов на формирование кадрового резерва преподавателей вуза (на примере технического образования) // Московский педагогический журнал. – 2024. – № 2. – С. 6–19. DOI: 10.18384/2949-4974-2024-2-6-19.
14. Денисова О. А. Наставничество в образовании // Стратегические ориентиры развития высшего образования: управление кадровым потенциалом: сб. ст. I Всероссийского форума преподавателей высшего образования, Москва, 18–19 ноября 2024 года. – М.: ООО «Издательство «КноРус», 2025. – С. 30–36.
15. Молодецкая О. В. Наставничество в системе высшего образования в России: современные подходы // Молодой ученый. – 2024. – № 40(539). – С. 171–172.
16. Гиндес Е. Г., Троян И. А., Кравченко Л. А. Наставничество в высшем образовании: концепция, модель и перспективы развития // Высшее образование в России. – 2023. – Т. 32, № 8–9. – С. 110–129. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129.
17. Артюхина А. И., Великанов В. В., Великанова О. Ф. Поддержка института наставничества в повышении педагогической квалификации преподавателей вуза // Современные проблемы науки и образования. – 2024. – № 1. – С. 45. DOI: 10.17513/spno.33244.
18. Велиева С. В. Наставничество как инструмент профессиональной адаптации молодого преподавателя высшей школы // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – № 3. – С. 14–18. DOI: 10.24412/1994-3776-2023-3-14-18.
19. Башманова Е. Л. Академическая дружба как перспективный вид наставничества для поддержки интереса молодых преподавателей и исследователей к университету как месту работы // Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – № 11(137). – URL: <https://research-journal.org/archive/11-137-2023-november/10.23670/IRJ.2023.137.64> – DOI: 10.23670/IRJ.2023.137.64.
20. Бурдюгова О. В., Куценко Е. И. Наставничество в вузе как актуальная кадровая технология профессионального становления и развития // Экономические науки. – 2024. – № 232. – С. 473–480. DOI: 10.14451/1.232.473.
21. Жерлыгин А. С. Научное наставничество в вузах России: вызовы и возможности // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы X Междунар. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 18–19 апреля 2024 года. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, 2024. – С. 34–35.
22. Исаев Д. П. О восприятии наставничества в научных династиях (по материалам интервью) // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2021. – № 63. – С. 122–130. DOI: 10.17223/1998863X/63/12.
23. Польская С. С. Профессиональная идентичность как один из наиболее значимых видов идентичности преподавателя высшей школы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2025. – № 1 (январь). – С. 227–239. – URL: <http://e-koncept.ru/2025/251016.htm> – DOI: 10.24412/2304-120X-2025-11016.
24. Спасенкова Е. В., Смирнова В. В. Кадровый резерв научно-педагогических работников как способ обновления кадрового состава регионального вуза // Вестник молодых учёных Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. – 2014. – № 2. – С. 164–169.
25. Стромов В. Ю., Сысоев П. В., Гаврилов М. В. Подготовка кадрового резерва научно-педагогических работников в классическом вузе // Высшее образование сегодня. – 2021. – № 11–12. – С. 9–16. DOI: 10.18137/RNU.NET.21.11-12.P.009.
26. Амбарова П. А., Шаброва Н. В. Институциональные модели научного наставничества над студентами российских вузов: организационно-управленческие аспекты // Университетское управление: практика и анализ. – 2023. – Т. 27, № 3. – С. 5–16. DOI: 10.15826/umpra.2023.03.019.
27. Киричкова Т. С. Особенности формирования социально-психологической компетентности студентов в системе профессионального образования // Вестник Университета Российской академии образования. – 2019. – № 1. – С. 50–56.
28. Козилова Л. В. Роль студенческо-преподавательских коммуникаций в обогащении профессионально-ориентирующего потенциала вуза // Педагогический журнал. – 2020. – Т. 10, № 3-1. – С. 494–504. DOI: 10.34670/AR.2020.13.43.104.
29. Козлова Н. В., Годымчук А. Ю. Мотивационные факторы формирования кадрового резерва в инновационном образовательном процессе // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – № 318. – С. 199–203.

30. Рассказов М. А., Джаббаров Э. Г. Сбалансированная кадровая политика вуза как условие устойчивого развития образования // Менеджмент XXI века: формирование суверенной системы образования Российской Федерации: материалы XXII междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 22–23 ноября 2023 года. – СПб.: РГПУ им. А. И. Герцена, 2024. – С. 115–119.
31. Mattjik M., Akbar M., Yasin M. Managing human resources in a higher education institution: Managing the lecturers // International Journal of Scientific & Technology Research. – 2020. – 9. – P. 2360–2363.
32. Muhamad L. F. Human resource management strategies in improving lecturer performance in higher education // Indo-MathEdu Intellectuals Journal. – 2023. – 4 (2). – P. 728–742.
33. Smith J. Attracting and retaining early career academics: A review of the literature // Higher Education Research. – 2020. – 45 (3). – P. 123–145.
34. Larsen E., Jensen-Clayton C., Curtis E. et al. Re-Imagining Teacher Mentoring for the Future // Professional Development in Education. – 2023. – 2. – P. 1–15.
35. Keijzer R., van der Rijst R., van Schooten E. et al. Towards Emotional Responsive Mentoring of At-Risk Students in Last-Resort Programs // Empirical Res Voc Ed Train. – 2021. – 12. – P. 1–22.
36. Robnett R. D., Nelson P. A., Zurbriggen E. L. et al. Research mentoring and scientist identity: insights from undergraduates and their mentors // International Journal of STEM Education. – 2018. – 5 (41). – P. 1–14.
37. Учебные ассистенты: как и зачем они появились в Вышке и почему это важно. – URL: <https://www.hse.ru/news/edu/818858541.html>
38. Решетников В. А., Трегубов В. Н., Переверзина Н. О. Организация межвузовского сотрудничества студентов // Медицинское образование и профессиональное развитие. – 2019. – Т. 10, № 3(35). – С. 90-100. DOI: 10.24411/2220-8453-2019-13010.
39. Шинкарёва О. В. Факторы активизации научно-исследовательской деятельности студентов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2024. – № 6 (июнь). – С. 252–264. – URL: <http://e-koncept.ru/2024/241094.htm> – DOI: 10.24412/2304-120X-2024-11094.

-
1. *Statisticheskaya informaciya VPO-1 Minobrnauki RF [Statistical information of the Higher Professional Education Department-1 of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation]*. Available at: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (in Russian).
 2. Ivanov, E. D. (2023). “Razvitie kadrovogo potenciala professorsko-prepodavatel'skogo sostava vysshih uchebnyh zavedenij Rossijskoj Federacii” [Development of human resources of the faculty of higher educational institutions in the Russian Federation], *Ekonomika truda*, t. 10, № 8, pp. 1237–1252. DOI: 10.18334/et.10.8.118918 (in Russian).
 3. Boltenkov, N. V., & Grin'ko, A. A. (2023). “Polozhenie prepodavatelya-gumanitariya v otechestvennom vuze: tendencii i osobennosti” [The position of the Humanities teacher in a domestic university: trends and specific features], *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal "Koncept"*, № 6 (iyun'), pp. 150–165. Available at: <http://e-koncept.ru/2023/231054.htm> – DOI: 10.24412/2304-120X-2023-11054 (in Russian).
 4. Grin'ko, A. A. (2023). “K voprosu o pedagogicheskoy podgotovke budushchih prepodavatelej negumanitarnyh vuzov (na primere Dal'nevostochnogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta)” [On the issue of pedagogical training of preservice teachers of non-humanitarian universities (the case of the Far Eastern State Agrarian University)], *Fot'evskie chteniya – 2022: materialy vseros. nauch.-prakt. konf., Blagoveshchensk, 21 dekabrya 2022 goda, Dal'nevostochnyj gosudarstvennyj agrarnyj universitet, Blagoveshchensk*, pp. 318–326 (in Russian).
 5. Ivanov, E. D. (2023). Op. cit.
 6. Pirogova, E. V., Yashin, S. N., & Rybkina, M. V. (2024). “Kadrovyy potencial vysshego uchebnogo zavedeniya kak resurs strategicheskogo razvitiya v usloviyah konkurencii na rynke obrazovatel'nyh uslug” [The human resources potential of a higher education institution as a resource for strategic development in the context of competition in the educational services market], *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, № 4(54), pp. 451–457 (in Russian).
 7. Rubcov, F. S. (2023). “Problemy kadrovogo obespecheniya rossijskoj sistemy vysshego obrazovaniya” [Problems of staffing the Russian higher education system], *Teleskop: zhurnal sociologicheskikh i marketingovykh issledovanij*, № 3, pp. 70–77. DOI: 10.24412/1994-3776-2023-3-70-77 (in Russian).
 8. Gus'kova, I. V., Grudzinskij, A. O., Serebrovskaya, N. E., & Bureeva, N. N. (2023). “Usloviya formirovaniya kreativnogo kapitala professorsko-prepodavatel'skogo sostava vuzov” [Conditions for the formation of creative capital of the faculty of universities], *Kreativnaya ekonomika*, t. 17, № 2, pp. 579–596. DOI: 10.18334/ce.17.2.117225 (in Russian).
 9. Kolychev, V. D., & Budanov, N. A. (2022). “Vovlechyonnost' studentov i NPR kak pokazatel' ocenki korporativnoj kul'tury i instrument formirovaniya kadrovogo rezerva vuza” [Student and faculty engagement as an indicator of corporate culture and a tool for developing a university's talent pool], *Vysshee obrazovanie v Rossii*, t. 31, № 2, pp. 42–57. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-2-42-57 (in Russian).
 10. Zaharov, D. Yu., Kravcova, L. A., & Shcherbatyuk, Ya. V. (2016). “Molodezhnoe samoupravlenie v sfere nauki kak osnova for-mirovaniya kadrovogo potenciala” [Youth self-government in the field of science as a basis for the development of human resource potential], *Vysshee obrazovanie v Rossii*, № 12 (207), pp. 132–139 (in Russian).

11. Stromov, V. Yu., Sysoev, P. V., & Zav'yalov, V. V. (2018). "Shkola kompetencij" – tekhnologiya formirovaniya dopolnitel'nyh kompetencij studentov klassicheskogo vuza" ["School of Competences" as a technology for developing additional competences among students of a classical university], *Vysshee obrazovanie v Rossii*, t. 27, № 5, pp. 20–29 (in Russian).
12. Stromov, V. Yu., Sysoev, P. V., & Zav'yalov, V. V. (2020). "Privlechenie talantlivoj 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*, t. 25, № 189, pp. 7–14. DOI: 10.20310/1810-0201-2020-25-189-7-14 (in Russian).
13. Gabdushev, D. M., Koz'mina, I. S., & Gabdushev, R. Zh. (2024). "Vliyanie motivacionnyh determinant lichnosti studentov na formirovanie kadrovogo rezerva prepodavatelej vuza (na primere tekhnicheskogo obrazovaniya)" [The influence of motivational determinants of student's personality on the formation of a personnel reserve of university teachers (the case of engineering education)], *Moskovskij pedagogicheskij zhurnal*, № 2, pp. 6–19. DOI: 10.18384/2949-4974-2024-2-6-19 (in Russian).
14. Denisova, O. A. (2025). "Nastavnichestvo v obrazovanii" [Mentoring in Education], *Strategicheskie orientiry razvitiya vysshego obrazovaniya: upravlenie kadrovym potencialom: sb. st. I Vserossijskogo foruma prepodavatelej vysshego obrazovaniya*, Moskva, 18–19 noyabrya 2024 goda, Moscow, pp. 30–36 (in Russian).
15. Molodeckaya, O. V. (2024). "Nastavnichestvo v sisteme vysshego obrazovaniya v Rossii: sovremennye podhody" [Mentoring in Higher Education in Russia: Modern Approaches], *Molodoj uchenyj*, № 40(539), pp. 171–172 (in Russian).
16. Gindes, E. G., Troyan, I. A., & Kravchenko, L. A. (2023). "Nastavnichestvo v vysshem obrazovanii: koncepciya, model' i perspektivy razvitiya" [Mentoring in Higher Education: Concept, Model, and Development Prospects], *Vysshee obrazovanie v Rossii*, t. 32, № 8–9, pp. 110–129. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129 (in Russian).
17. Artyuhina, A. I., Velikanov, V. V., & Velikanova, O. F. (2024). "Podderzhka instituta nastavnichestva v povyshenii pedagogicheskoy kvalifikacii prepodavatelej vuza" [Supporting the mentoring institute in improving the pedagogical qualifications of university faculty], *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, № 1, p. 45. DOI: 10.17513/spno.33244 (in Russian).
18. Velieva, S. V. (2023). "Nastavnichestvo kak instrument professional'noj adaptacii mladogo prepodavatelya vysshej shkoly" [Mentoring as a tool for professional adaptation of beginning university teachers], *Teleskop: zhurnal sociologicheskikh i marketingovyh issledovanij*, № 3, pp. 14–18. DOI: 10.24412/1994-3776-2023-3-14-18 (in Russian).
19. Bashmanova, E. L. (2023). "Akademicheskaya druzhba kak perspektivnyj vid nastavnichestva dlya podderzhki interesa mladyyh prepodavatelej i issledovatelej k universitetu kak mestu raboty" [Academic friendship as a promising form of mentoring to support the interest of beginning teachers and researchers in the university as a place of work], *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal*, № 11(137). Available at: <https://research-journal.org/archive/11-137-2023-november/10.23670/IRJ.2023.137.64> – DOI: 10.23670/IRJ.2023.137.64 (in Russian).
20. Burdyugova, O. V., & Kucenko, E. I. (2024). "Nastavnichestvo v vuze kak aktual'naya kadrovaya tekhnologiya professional'nogo stanovleniya i razvitiya" [Mentoring at the University as a Relevant HR Technology for Professional Development and Evolution], *Ekonomicheskie nauki*, № 232, pp. 473–480. DOI: 10.14451/1.232.473 (in Russian).
21. Zherlygin, A. S. (2024). "Nauchnoe nastavnichestvo v vuzah Rossii: vyzovy i vozmozhnosti" [Research Mentoring in Russian Universities: Challenges and Opportunities], *Strategii razvitiya social'nyh obshchnostej, institutov i territorij: materialy H Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Ekaterinburg, 18–19 aprelya 2024 goda*, Ural'skij federal'nyj universitet im. pervogo Prezidenta Rossii B. N. El'cina, Ekaterinburg, pp. 34–35 (in Russian).
22. Isaev, D. P. (2021). "O vospriyatii nastavnichestva v nauchnyh dinastiyah (po materialam interv'yuu)" [On the Perception of Mentoring in Scientific Dynasties (Interview Materials)], *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Filosofiya. Sociologiya. Politologiya*, № 63, pp. 122–130. DOI: 10.17223/1998863X/63/12 (in Russian).
23. Pol'skaya, S. S. (2025). "Professional'naya identichnost' kak odin iz naibolee znachimykh vidov identichnosti prepodavatelya vysshej shkoly" [Professional identity as one of the most significant types of identity of a higher school teacher], *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal "Koncept"*, № 1 (yanvar'), pp. 227–239. Available at: <http://e-koncept.ru/2025/251016.htm> – DOI: 10.24412/2304-120X-2025-11016 (in Russian).
24. Spasenkova, E. V., & Smirnova, V. V. (2014). "Kadrovyy rezerv nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov kak sposob obnoveniya kadrovogo sostava regional'nogo vuza" [The HR Reserve of Research and Teaching Staff as a Way to Update the Faculty of a Regional University], *Vestnik molodyh uchyonyh Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta tekhnologii i dizajna*, № 2, pp. 164–169 (in Russian).
25. Stromov, V. Yu., Sysoev, P. V., & Gavrilov, M. V. (2021). "Podgotovka kadrovogo rezerva nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov v klassicheskom vuze" [Training a reserve of academic staff at a classical university], *Vysshee obrazovanie segodnya*, № 11–12, pp. 9–16. DOI: 10.18137/RNU.HET.21.11-12.P.009 (in Russian).
26. Ambarova, P. A., & Shabrova, N. V. (2023). "Institucional'nye modeli nauchnogo nastavnichestva nad studentami rossijskikh vuzov: organizacionno-upravlencheskie aspekty" [Institutional models of scientific mentoring for students of Russian universities: organizational and managerial aspects], *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, t. 27, № 3, pp. 5–16. DOI: 10.15826/umpa.2023.03.019 (in Russian).

27. Kirichkova, T. S. (2019). "Osobennosti formirovaniya social'no-psihologicheskoy kompetentnosti studentov v sisteme professional'nogo obrazovaniya" [Characteristics of developing students' socio-psychological competency in the system of vocational education], *Vestnik Universiteta Rossijskoj akademii obrazovaniya*, № 1, pp. 50–56 (in Russian).
28. Kozilova, L. V. (2020). "Rol' studenchesko-prepodavatel'skih kommunikacij v obogashchenii professional'no-orientiruyushchego potentsiala vuza" [The role of student-teacher communications in enriching the professionally oriented potential of a university], *Pedagogicheskij zhurnal*, t. 10, № 3-1, pp. 494–504. DOI: 10.34670/AR.2020.13.43.104 (in Russian).
29. Kozlova, N. V., & Godymchuk, A. Yu. (2009). "Motivacionnye faktory formirovaniya kadrovogo rezerva v innovacionnom obrazovatel'nom processe" [Motivational factors in the formation of a personnel reserve in the innovative educational process], *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, № 318, pp. 199–203 (in Russian).
30. Rasskazov, M. A., & Dzhabbarov, E. G. (2024). "Sbalansirovannaya kadrovaya politika vuza kak uslovie ustojchivogo razvitiya obrazovaniya" [A balanced university HR policy as a condition for sustainable development of education], *Menedzhment XXI veka: formirovanie suverennoj sistemy obrazovaniya Rossijskoj Federacii: materialy XXII mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Sankt-Peterburg, 22–23 noyabrya 2023 goda*, RGPU im. A. I. Gercena, St. Petersburg, pp. 115–119 (in Russian).
31. Mattjik, M., Akbar, M., & Yasin, M. (2020). "Managing human resources in a higher education institution: Managing the lecturers", *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9, pp. 2360–2363 (in English).
32. Muhamad, L. F. (2023). "Human resource management strategies in improving lecturer performance in higher education", *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 4 (2), pp. 728–742 (in English).
33. Smith, J. (2020). "Attracting and retaining early career academics: A review of the literature", *Higher Education Research*, 45 (3), pp. 123–145 (in English).
34. Larsen, E., Jensen-Clayton, C., Curtis, E. et al. (2023). "Re-Imagining Teacher Mentoring for the Future", *Professional Development in Education*, 2, pp. 1–15 (in English).
35. Keijzer, R., van der Rijst, R., van Schooten, E. et al. (2021). "Towards Emotional Responsive Mentoring of At-Risk Students in Last-Resort Programs", *Empirical Res Voc Ed Train*, 12, pp. 1–22 (in English).
36. Robnett, R. D., Nelson, P. A., Zurbruggen, E. L. et al. (2018). "Research mentoring and scientist identity: insights from under-graduates and their mentors", *International Journal of STEM Education*, 5 (41), pp. 1–14 (in English).
37. *Uchebnye assistenty: kak i zachem oni poyavilis' v Vyshke i pochemu eto vazhno* [Teaching Assistants: How and Why They Appeared at HSE and Why They Matter]. Available at: <https://www.hse.ru/news/edu/818858541.html> (in Russian).
38. Reshetnikov, V. A., Tregubov, V. N., & Pereverzina, N. O. (2019). "Organizaciya mezhvuzovskogo sotrudnichestva studentov" [Organization of inter-university student cooperation], *Medicinskoe obrazovanie i professional'noe razvitie*, t. 10, № 3(35), pp. 90-100. DOI: 10.24411/2220-8453-2019-13010 (in Russian).
39. Shinkaryova, O. V. (2024). "Faktory aktivizacii nauchno-issledovatel'skoj deyatel'nosti studentov" [Factors of intensification of students' research activities], *Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal "Koncept"*, № 6 (iyun'), pp. 252–264. Available at: <http://e-koncept.ru/2024/241094.htm> – DOI: 10.24412/2304-120X-2024-11094 (in Russian).

Вклад авторов

Н. В. Болтенков – постановка проблемы, формулировка цели, определение методологии, анализ результатов, редактирование текста.

А. А. Гринько – анализ научной литературы по проблеме, обработка статистической информации, написание текста статьи, подготовка заключения и итоговых выводов.

Contribution of the authors

N. V. Boltenev – problem statement, goal formulation, methodology selection, results analysis, text editing.

A. A. Grin'ko – analysis of the scientific literature on the problem, processing of statistical information, writing the article, preparing the final conclusions.