

УДК 378.014:37.013:005.32

DOI: 10.34670/AR.2026.23.61.027

## **Краткосрочные командировки профессорско-преподавательского состава как элемент кадровой экосистемы зарубежного филиала российского вуза (на примере филиала КФУ в г. Джизаке)**

**Бахтиева Роза Миргарифановна**

Старший преподаватель,  
Елабужский институт (филиал),  
Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
423600, Российская Федерация, Елабуга, ул. Казанская, 89;  
e-mail: rmbakhtieva@kpfu.ru

### **Аннотация**

В статье анализируются краткосрочные командировки профессорско-преподавательского состава головного университета как структурный элемент кадровой экосистемы зарубежного филиала российского вуза на стадии его становления. На основе анализа нормативно-правовых актов Российской Федерации и Республики Узбекистан, а также отечественных и зарубежных исследований в области интернационализации высшего образования и академической мобильности, показано, что командировки ППС выступают нормативно заданным и управляемым механизмом кадрового обеспечения филиалов. Эмпирической базой исследования послужили документы по организации образовательной деятельности филиала Казанского (Приволжского) федерального университета в г. Джизаке за 2022–2025 гг. Результаты демонстрируют системообразующую роль командировок в устойчивом развитии кадрового потенциала филиала.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Бахтиева Р.М. Краткосрочные командировки профессорско-преподавательского состава как элемент кадровой экосистемы зарубежного филиала российского вуза (на примере филиала КФУ в г. Джизаке) // Педагогический журнал. 2025. Т. 15. № 12А. С. 238-245. DOI: 10.34670/AR.2026.23.61.027

### **Ключевые слова**

Зарубежный филиал, кадровая экосистема, академическая мобильность, краткосрочные командировки, интернационализация высшего образования, управление персоналом, трансфер знаний.

## Введение

Создание зарубежных филиалов университетов направлено на реализацию образовательных программ и поддержание академических стандартов национальных систем образования [Altbach & Knight, 2007]. Ключевой проблемой функционирования таких филиалов является дефицит квалифицированного персонала, особенно на этапе становления. В этих условиях краткосрочные командировки преподавателей головного университета становятся важным инструментом институционального развития: они обеспечивают передачу академических стандартов, методическую поддержку локального персонала и укрепление кадрового потенциала.

Научная новизна исследования заключается в рассмотрении академической мобильности не только как индивидуального ресурса, но и как институционального механизма, обеспечивающего устойчивость кадровой экосистемы зарубежного филиала. В отличие от предыдущих исследований, здесь краткосрочные командировки ППС анализируются как системообразующий элемент, связывающий ядро (головной университет) и периферийный сегмент (зарубежный филиал).

Цель статьи — проанализировать краткосрочные командировки профессорско-преподавательского состава как элемент кадровой экосистемы зарубежного филиала российского вуза на примере филиала КФУ в г. Джизаке.

## Материалы и методы исследования

Методологическую основу исследования составляют положения теории интернационализации высшего образования, институционального анализа и управления развитием образовательных организаций. В рамках исследования используется экосистемный подход к анализу кадрового обеспечения зарубежных филиалов университетов, позволяющий рассматривать профессорско-преподавательский состав, управленческие решения и нормативные ограничения как взаимосвязанные элементы единой кадровой экосистемы.

В ходе исследования применялась совокупность общенаучных и специальных методов. В частности, использовались:

- анализ и синтез — для систематизации теоретических подходов к интернационализации высшего образования и академической мобильности;
- сравнительно-правовой метод — для сопоставления нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность зарубежных филиалов российских вузов;
- структурно-функциональный анализ — для выявления роли краткосрочных командировок профессорско-преподавательского состава в кадровой экосистеме филиала.

Элементы институционального анализа использовались при рассмотрении механизмов нормативного закрепления участия профессорско-преподавательского состава головного вуза в реализации образовательных программ.

Эмпирическую базу исследования составляют официальные документы и материалы, отражающие нормативные и организационные аспекты функционирования зарубежных филиалов российских вузов в Республике Узбекистан за период с 2022 по 2025 год. В их число входят: межправительственные соглашения Российской Федерации и Республики Узбекистан в сфере сотрудничества в области образования и науки, постановления и указы Президента Республики Узбекистан, регламентирующие создание и деятельность зарубежных филиалов

российских вузов, локальные нормативно-правовые акты образовательных организаций, включая положения о филиалах, приказы о направлении профессорско-преподавательского состава в командировки, а также иные управленческие документы, планы работы профессорско-преподавательского состава головных вузов в зарубежных филиалах, планы краткосрочных и среднесрочных командировок профессорско-преподавательского состава, внутренние аналитические и отчетные материалы филиала КФУ в городе Джизаке Республики Узбекистан, характеризующие кадровое обеспечение образовательного процесса.

### **Теоретические основания исследования**

Исследования зарубежных авторов подчёркивают, что кадровое обеспечение международных филиалов университетов является ключевым фактором поддержания академических стандартов и институциональной идентичности. В частности, привлечение преподавателей головного университета в качестве академических экспатриантов позволяет филиалам компенсировать дефицит квалифицированного персонала на месте и обеспечивает соответствие образовательных программ стандартам головного кампуса [Wilkins & Huisman, 2012; Wilkins & Neri, 2019].

Yao & Yang отмечают, что международные перемещения академических сотрудников связаны с рядом управленческих вызовов, включая баланс между глобальной интеграцией и локальными потребностями, карьерное развитие, удержание кадров и обеспечение устойчивой поддержки со стороны университета. Авторы подчёркивают необходимость целевых стратегий управления, направленных на эффективный набор, интеграцию и удержание преподавателей-экспатриантов, что делает краткосрочные и гибкие формы участия преподавателей в работе филиалов важным инструментом институциональной устойчивости [Yao & Yang, 2024].

Обобщение выводов различных зарубежных исследований позволяет заключить, что роль академических кадров из головного университета является критическим элементом функционирования и развития международных филиалов.

В отечественной научной литературе на сегодняшний день отсутствуют системные исследования, посвящённые кадровым стратегиям российских университетов в условиях интернационализации, хотя международные исследования показывают сложность и многомерность процесса интернационализации [Knight, 2006]. Существующие работы рассматривают интернационализацию как фактор трансформации образовательных программ и организационной структуры вузов [Канунникова, 2023, Никитенко, 2023, Зиневич, Никитенко 2025]. При этом вопросы формирования гибридных моделей кадрового обеспечения, интеграции профессорско-преподавательского состава головного университета и управление академическим персоналом в зарубежных филиалах в отечественных источниках остаются недостаточно разработанными. Данный пробел подчёркивает необходимость проведения эмпирических и теоретических исследований, направленных на выявление эффективных стратегий кадрового обеспечения международной деятельности российских вузов.

### **Нормативно-правовой контекст**

Создание зарубежных филиалов российских вузов в Республике Узбекистан осуществляется в рамках межгосударственного сотрудничества в сфере образования между Российской Федерацией и Республикой Узбекистан, что определяет первичный уровень регулирования их деятельности.

На российском уровне зарубежные филиалы российских вузов включены в официальный реестр зарубежных филиалов образовательных организаций высшего образования, формируемый Министерством науки и высшего образования Российской Федерации. Это закрепляет их институциональную принадлежность к системе российского высшего образования и опосредованно предполагает сохранение единых кадровых и академических требований, реализуемых, в том числе, через участие преподавателей головных университетов [Реестр зарубежных филиалов российских образовательных организаций высшего образования, [www.gov.ru](http://www.gov.ru)].

В Узбекистане институционализация филиалов осуществляется посредством указов Президента Республики Узбекистан, в которых закрепляются организационные, образовательные и кадровые параметры. Анализ Указа Президента Республики Узбекистан от 28.08.2021 г. № ПП-5237 «О мерах по организации деятельности филиала Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Казанский (Приволжский) Федеральный университет» в городе Джизаке» показывает, что в нём нормативно закреплены:

- реализация образовательных программ по стандартам головного вуза;
- участие профессорско-преподавательского состава КФУ в учебном процессе;
- требование о том, что не менее 30 % дисциплин реализуются с участием преподавателей зарубежного вуза;
- временный характер привлечения части ППС.

Сопоставление данного указа с нормативными актами о создании филиалов показывает их структурную идентичность, что позволяет рассматривать краткосрочные командировки профессорско-преподавательского состава головных вузов не как вспомогательную управленческую практику, а как нормативно обусловленный элемент кадровой экосистемы зарубежных филиалов, особенно на этапе их становления.

### **Филиал Казанского (Приволжского) федерального университета в г.Джизаке как объект анализа**

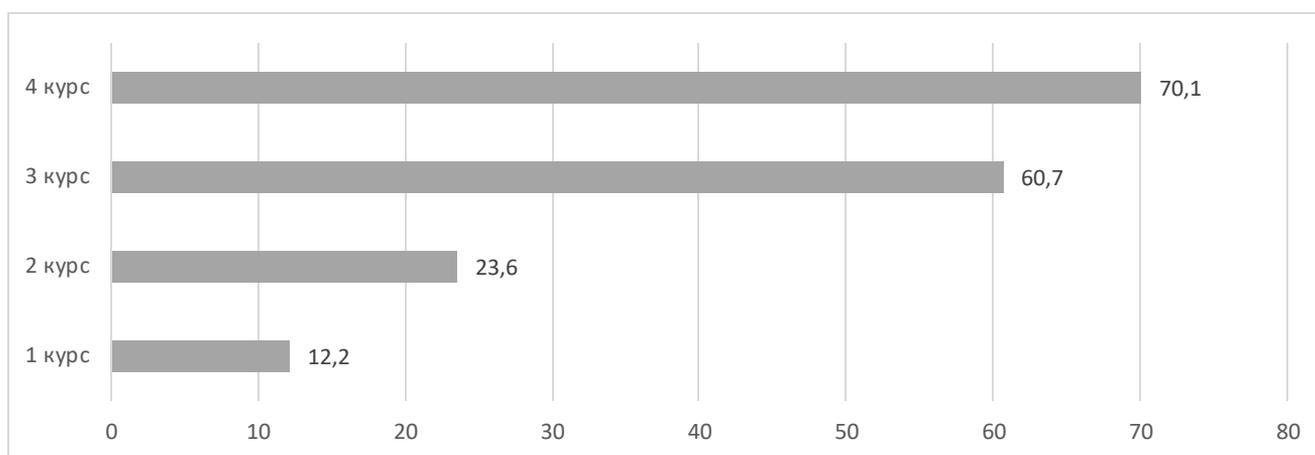
Филиал Казанского (Приволжского) федерального университета в г.Джизаке Республики Узбекистан функционирует с 2022 года и находится на стадии институционального становления. Его специфика определяется периферийным положением, сравнительно низкой плотностью населения региона и ограниченным локальным кадровым потенциалом, в том числе в части владения русским языком, что объективно усиливает зависимость филиала от ресурсов головного университета.

В этих условиях краткосрочные командировки преподавателей КФУ выполняют несколько функций: обеспечение реализации образовательных программ, трансфер академических стандартов, методическую поддержку локального ППС и формирование устойчивых научно-образовательных связей. Хотя в зарубежных исследованиях прямое перечисление этих функций персонала не встречается, отмечается, что участие преподавателей головного университета является ключевым элементом поддержания академического контроля, качества образовательного процесса и взаимодействия с заинтересованными сторонами филиала [Healey, 2015; Wilkins, 2016].

В анализируемый период (2022–2025 гг.) образовательные программы реализуются в условиях неполного цикла подготовки, что обусловлено поэтапным формированием

контингента обучающихся, отсутствием старших курсов в первые годы работы филиала, а также спецификой программ специалитета, предполагающих более длительный срок обучения. Кроме того, по отдельным направлениям подготовки имели место прерывистые наборы обучающихся, что обусловило вариативность объёмов учебной нагрузки по годам. В связи с этим анализ годовой динамики распределения учебной нагрузки не позволяет выявить устойчивые кадровые пропорции, тогда как использование агрегированного показателя средней доли участия профессорско-преподавательского состава за период 2022–2025 гг. позволяет зафиксировать складывающуюся модель кадрового обеспечения филиала в целом.

Использование агрегированных показателей в данном случае позволяет проанализировать формирование кадровой экосистемы филиала как целостного управляемого образования, а не фиксировать фрагментарные годовые изменения, обусловленные стадией институционального роста.



**Рисунок 1 – Распределение учебной нагрузки профессорско-преподавательского состава головного вуза по курсам обучения (сводные данные за 2022–2025 гг., в %)**

Анализ сводного распределения учебной нагрузки профессорско-преподавательского состава головного вуза по курсам обучения за 2022–2025 гг. показывает её неравномерный характер с выраженной концентрацией на среднем этапе обучения. Наибольший объём нагрузки приходится на третий и четвертый курсы, тогда как на первом и втором курсах участие преподавателей головного вуза носит ограниченный характер. Данная структура обусловлена стадией институционального становления филиала, поэтапным формированием контингента обучающихся и содержательной логикой образовательных программ, предусматривающей концентрацию профильных дисциплин на среднем этапе обучения. В этих условиях участие профессорско-преподавательского состава головного вуза на средних и старших курсах обучения выполняет функцию обеспечения академических стандартов и устойчивости кадровой экосистемы филиала.

В 2022–2023 учебном году краткосрочные командировки профессорско-преподавательского состава головного университета осуществлялись преимущественно в ответ на выявленные острые потребности филиала в реализации учебных дисциплин и не предусматривали предварительного планирования. В 2023–2024 учебном году сформировалась предварительная потребность филиала, что позволило координировать командировки преподавателей головного вуза на основе планов и согласований. К 2024–2025 учебному году

процесс организации командировок был полностью институционализирован: потребности филиала на новый учебный год формировались до окончания предыдущего, согласовывались в установленном порядке, а распределение нагрузки преподавателей головного университета осуществлялось с учётом конкретных дисциплин и учебных курсов филиала. Данный анализ демонстрирует эволюцию практики от реактивного закрытия образовательных потребностей к системной, плановой организации командировок, что укрепляет устойчивость и управляемость кадровой экосистемы филиала.

Для дополнительной оценки влияния участия профессорско-преподавательского состава головного университета на профессиональное развитие и качество образовательного процесса был проведён анкетный опрос преподавателей филиала (82 респондента из 105, N = 82) и экспертное интервью с участием руководителей филиала, декана факультета, заведующих кафедрами, координаторов образовательных программ, ведущих профессоров-преподавателей головного университета. Преподаватели положительно оценили вклад краткосрочных командировок в собственное профессиональное развитие (средняя оценка 4,26 из 5) и в повышение качества образовательной среды филиала (4,45 из 5). Эксперты высоко оценили организацию мер поддержки ППС в командировках (4,14 из 5), что свидетельствует о значимом влиянии этих практик на формирование устойчивого кадрового потенциала филиала.

### Заключение

Краткосрочные командировки профессорско-преподавательского состава головного университета выступают институционально значимым элементом кадровой экосистемы зарубежного филиала, обеспечивая воспроизводство академических стандартов, методическую поддержку локального преподавательского состава и формирование устойчивого кадрового потенциала. Полученные результаты свидетельствуют о высокой эффективности данного механизма в обеспечении профессионального развития педагогов и поддержании качества образовательного процесса в условиях международной среды. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его выводов для совершенствования программ академической мобильности, разработки мер поддержки ППС и оптимизации кадрового обеспечения зарубежных филиалов российских вузов.

### Библиография

1. Зиневич О.В., Никитенко Е.В. Интернационализация высшего образования в России: глобализация или суверенизация? // Высшее образование в России. 2025. № 11.
2. Канунникова А.М. Интернационализация высшего образования России в современных условиях // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 2.
3. Куркина Н.Р., Стародубцева Л.В., Имяреков С.М. Управление академической мобильностью обучающихся педагогического вуза в условиях трансформации образовательной среды // Современные наукоемкие технологии. 2020. № 3. С. 158–162. DOI: 10.17513/snt.37959. <https://doi.org/10.17513/snt.37959>
4. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. Реестр зарубежных филиалов российских образовательных организаций высшего образования. Официальный сайт Минобрнауки РФ. URL: [https://www.minobrnauki.gov.ru/action/foreign\\_scientists/branches/](https://www.minobrnauki.gov.ru/action/foreign_scientists/branches/)
5. Никитенко Е.В. Интернационализация высшего образования в России: в поисках путей развития // Высшее образование в России. 2023. № 5.
6. Постановление Президента Республики Узбекистан от 28.08.2021 № ПП-5237 «О мерах по организации деятельности филиала Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Казанский (Приволжский) Федеральный университет» в городе Джизаке». URL: <https://lex.uz/docs/5607531>

7. Altbach, P. G., Knight, J. The internationalization of higher education: motivations and realities // *Journal of Studies in International Education*. 2007. Vol. 11, № 3–4. P. 290–305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>
8. Healey, N. M. Managing international branch campuses: What do we know? // *Higher Education Quarterly*. 2015. Vol. 69, № 4. P. 386–489. <https://doi.org/10.1111/HEQU.12082>
9. Knight, J. Internationalization: concepts, complexities and challenges / In: Forest J. F. F., Altbach P. G. (eds.) *International Handbook of Higher Education*. Dordrecht: Springer, 2006. P. 207–227. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4012-2\\_11](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4012-2_11)
10. Wilkins, S. Establishing international branch campuses: a framework for assessing opportunities and risks // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2016. Vol. 38, № 2. P. 167–182. <https://doi.org/10.1080/1360080 X.2016.1150547>
11. Wilkins, S., Huisman, J. The international branch campus as transnational strategy in higher education // *Higher Education*. 2012. Vol. 64, № 5. P. 627–645. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9516-5>
12. Yao, L., Yang, P. International academic staffing: a review and research agenda // *Studies in Higher Education*. 2024. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2358919>

## **Short-Term Business Trips of Academic Staff as an Element of the Personnel Ecosystem of a Foreign Branch of a Russian University (The Case of the Kazan Federal University Branch in Jizzakh)**

**Roza M. Bakhtieva**

Senior Lecturer, Yelabuga Institute (branch),  
Kazan (Volga region) Federal University,  
423600, 89, Kazanskaya str., Yelabuga, Russian Federation;  
e-mail: rmbakhtieva@kpfu.ru

### **Abstract**

The article analyzes short-term business trips of the academic staff from the parent university as a structural element of the personnel ecosystem of a foreign branch of a Russian university at the stage of its establishment. Based on an analysis of the regulatory legal acts of the Russian Federation and the Republic of Uzbekistan, as well as domestic and foreign research in the field of internationalization of higher education and academic mobility, it is shown that business trips of academic staff serve as a normatively defined and manageable mechanism for staffing branches. The empirical basis of the study consisted of documents on the organization of educational activities of the Kazan (Volga region) Federal University branch in Jizzakh for the years 2022–2025. The results demonstrate the system-forming role of business trips in the sustainable development of the branch's personnel potential.

### **For citation**

Bakhtieva R.M. (2025) *Kratkosrochnyye komandirovki professor-prepodavatel'skogo sostava kak element kadrovoy ekosistemy zarubezhnogo filiala rossiyskogo vuza (na primere filiala KFU v g. Dzhizake)* [Short-Term Business Trips of Academic Staff as an Element of the Personnel Ecosystem of a Foreign Branch of a Russian University (The Case of the Kazan Federal University Branch in Jizzakh)]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 15 (12A), pp. 238-245. DOI: 10.34670/AR.2026.23.61.027

## Keywords

Foreign branch, personnel ecosystem, academic mobility, short-term business trips, internationalization of higher education, personnel management, knowledge transfer.

## References

1. Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3–4), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>
2. Healey, N. M. (2015). Managing international branch campuses: What do we know? *Higher Education Quarterly*, 69(4), 386–489. <https://doi.org/10.1111/HEQU.12082>
3. Knight, J. (2006). Internationalization: concepts, complexities and challenges. In J. F. F. Forest & P. G. Altbach (Eds.), *International Handbook of Higher Education* (pp. 207–227). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4012-2\\_11](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4012-2_11)
4. Kurkina, N. R., Starodubtseva, L. V., & Imyarekov, S. M. (2020). Upravlenie akademicheskoi mobilnostyu obuchayushchikhsya pedagogicheskogo vuza v usloviyakh transformatsii obrazovatelnoi sredy [Managing the academic mobility of pedagogical university students in the context of educational environment transformation]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii* [Modern High Technologies], (3), 158–162. <https://doi.org/10.17513/snt.37959>
5. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation. (n.d.). *Reestr zarubezhnykh filialov rossiiskikh obrazovatelnykh organizatsii vysshego obrazovaniya* [Register of foreign branches of Russian higher education institutions]. Retrieved from [https://www.minobrnauki.gov.ru/action/foreign\\_scientists/branches/](https://www.minobrnauki.gov.ru/action/foreign_scientists/branches/)
6. Postanovlenie Prezidenta Respubliki Uzbekistan ot 28.08.2021 № PP-5237 «O merakh po organizatsii deyatelnosti filiala Federalnogo gosudarstvennogo avtonomnogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya vysshego obrazovaniya "Kazanskii (Privolzhskii) Federalnyi universitet" v gorode Dzhizake» [Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PP-5237 of 28.08.2021 "On measures for organizing the activities of the branch of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education 'Kazan (Volga region) Federal University' in the city of Jizzakh"]. (2021). Retrieved from <https://lex.uz/docs/5607531>
7. Wilkins, S. (2016). Establishing international branch campuses: a framework for assessing opportunities and risks. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38(2), 167–182. <https://doi.org/10.1080/1360080 X.2016.1150547>
8. Wilkins, S., & Huisman, J. (2012). The international branch campus as transnational strategy in higher education. *Higher Education*, 64(5), 627–645. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9516-5>
9. Yao, L., & Yang, P. (2024). International academic staffing: a review and research agenda. *Studies in Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2358919>
10. Zinevich, O. V., & Nikitenko, E. V. (2025) Internatsionalizatsiya vysshego obrazovaniya v Rossii: globalizatsiya ili suverenizatsiya? [Internationalization of higher education in Russia: Globalization or sovereignization?]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], (11).
11. Kanunnikova, A. M. (2023). Internatsionalizatsiya vysshego obrazovaniya Rossii v sovremennykh usloviyakh [Internationalization of Russian higher education in modern conditions]. *Vestnik evraziiskoi nauki* [Bulletin of Eurasian Science], \*15\*(2). EDN SOFOMI.
12. Nikitenko, E. V. (2023). Internatsionalizatsiya vysshego obrazovaniya v Rossii: v poiskakh putei razvitiya [Internationalization of higher education in Russia: in search of development paths]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], (5).