

## ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

*М. А. Боровская, М. А. Масыч, Т. В. Федосова, М. Р. Бечвая*

*Южный федеральный университет  
Россия, 344006, Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 105/42;  
[bma@sfedu.ru](mailto:bma@sfedu.ru)*

*Аннотация.* В статье описан опыт организации управления устойчивым развитием вуза с позиции повышения эффективности его деятельности через организацию системы эффективных контрактов и индивидуальных рейтингов профессорско-преподавательского состава. Кейс Южного федерального университета раскрывает суть реализованных управленческих решений. Целью данной статьи является описание подходов к формированию показателей и критериев эффективности для обмена опытом с другими вузами. В статье приведены методологические обоснования «эффективного контракта», результаты изучения опыта внедрения системы эффективных контрактов в организациях высшего образования на основе проведенного статистического выборочного исследования вузов, реализованного в 2021 г. в рамках выполнения государственного задания Министерства науки и образования Российской Федерации. Анализ практики Южного федерального университета показал, что система эффективного контракта в целом характеризуется как эффективный инструмент управления устойчивым развитием вуза. Результаты проведенного мониторинга подтвердили, что эффективные контракты являются рабочим, требующим регулярного совершенствования инструментом управления развитием вузов.

*Ключевые слова:* эффективный контракт, устойчивое развитие университета, научно-педагогические работники, показатели и критерии оценки деятельности работников, индивидуальный рейтинг, университет, эффективность труда  
*Для цитирования:* Боровская М. А., Масыч М. А., Федосова Т. В., Бечвая М. Р. Эффективный контракт как инструмент устойчивого развития университета // Университетское управление: практика и анализ. 2022. Т. 26, № 3. С. 100–111. DOI 10.15826/umpa.2022.03.024

## EFFECTIVE CONTRACT AS A TOOL FOR THE UNIVERSITY'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*M. A. Borovskaya, M. A. Masych, T. V. Fedosova, M. R. Bechvaya*

*Southern Federal University  
105/42 Bolshaya Sadovaya str., Rostov-on-Don, 344006, Russian Federation;  
[bma@sfedu.ru](mailto:bma@sfedu.ru)*

*Abstract.* The article describes the experience of managing the university's sustainable development from the standpoint of increasing the efficiency of its activities through organizing a system of effective contracts and individual ratings of teaching staff. The case of Southern Federal University shows the essence of the implemented management decisions. The

purpose of this article is to describe approaches to the formation of indicators and performance criteria for the exchange of experience with other universities. The article provides methodological justifications for an «effective contract», the results of effective contracts implementation analysis in higher education organizations based on a 2021 statistical survey of a sample of universities conducted as part of the state task of the Ministry of Science and Education of the Russian Federation. The analysis of Southern Federal University's practice showed that the system of an effective contract is characterized as an effective tool for managing the sustainable development of the university. The results of the monitoring confirmed that effective contracts are a working tool for managing the universities' development, which requires regular improvement and effective implementation when managing a university's sustainable development.

*Keywords:* effective contract, sustainable development of the university, scientific and pedagogical workers, indicators and criteria for evaluating the employees' activities, individual rating, university, labor efficiency

*For citation:* Borovskaya M. A., Masych M. A., Fedosova T. V., Bechvaya M. R. Effective Contract as a Tool for the University's Sustainable Development. *University Management: Practice and Analysis*, 2022, vol. 26, nr 3, pp. 100–111. doi 10.15826/umpa.2022.03.024. (In Russ.).

## Введение

Трансформация системы высшего образования в России – это серьезный процесс, который требует правильной реакции на задачи, стоящие перед системой образования по развитию экономики, научно-технической и социальной сфер, внешней политики, национальной безопасности. Достижение целевых ориентиров системы всегда увязывается с некоторым набором инструментов управления, которые, несомненно, также будут трансформироваться в новых условиях, но накопленный опыт следует проанализировать, исправить ошибки и адаптировать те инструменты, которые работают, чтобы применять их в условиях приоритета (главенства) национальных интересов. Эффективный контракт – один из основных инструментов управления, внедренный в систему высшего образования и науки для обеспечения устойчивого развития вузов.

Внедрение системы эффективных контрактов, в том числе в научно-образовательной сфере, началось в 2012 г. после выхода Указов Президента РФ «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» от 7 мая 2012 г. № 597 и «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» от 7 мая 2012 г. № 599, а также утверждения программ «Развитие науки и технологий» и «Развитие образования» на 2013–2020 гг. Перед высшей школой встал вопрос разработки и внедрения инструментов, способствующих достижению поставленных целей. Эффективный контракт как инструмент стимулирования работников за результат позволил достичь целого ряда показателей, в том числе соотношения 200% средней заработной платы преподавателей образовательных учреждений высшего профессионального образования и научных сотрудников к средней заработной плате в соответствующем регионе и поднять показатели публикационной

активности сотрудников университетов. В 2018 г. были поставлены стратегические цели, утвержденные в национальных проектах «Наука и университеты» и «Образование», в рамках которых был зафиксирован ряд новых показателей, планируемых к достижению в рамках функционирования системы науки и высшего образования: место Российской Федерации по удельному весу в общем числе статей в областях, определяемых приоритетами научно-технологического развития, в изданиях, индексируемых в международных базах данных; место Российской Федерации по удельному весу в общем числе заявок на получение патента на изобретение, поданных в мире по областям, определяемым приоритетами научно-технологического развития; место Российской Федерации по численности исследователей в эквиваленте полной занятости среди ведущих стран мира (по данным Организации экономического сотрудничества и развития); численность российских и зарубежных ученых, работающих в российских организациях и имеющих статьи в научных изданиях первого и второго квартилей, индексируемых в международных базах данных; доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности российских исследователей; соотношение темпа роста внутренних затрат на исследования и разработки за счет всех источников к темпу роста валового внутреннего продукта; внутренние затраты на исследования и разработки за счет всех источников в текущих ценах; место Российской Федерации в мире по присутствию университетов в ТОП-500 глобальных рейтингов университетов; численность обучающихся, вовлеченных в деятельность общественных объединений на базе образовательных организаций общего образования, среднего и высшего профессионального образования<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Паспорт национального проекта «Наука и университеты» – Протокол от 24.12.2018 г. № 16 президиума Совета при

В настоящее время повестка, связанная с устойчивым развитием, все более актуализируется на различных уровнях, в том числе и в рамках устойчивого развития университетов. Данной проблеме посвящен ряд исследований, обращенных к целому ряду аспектов: некоторые авторы рассматривают устойчивое развитие университета с позиции повышения качества образования и в том числе проектной деятельности [1, 2]. Устойчивое развитие университета также анализируют с позиции стратегического планирования и управления, так как стратегическое видение позиций организации в будущем позволяет мобилизовать ресурсы и выработать направления целевого развития в настоящем [3–6]. Отдельное внимание уделяется устойчивому развитию университетов с точки зрения развития кадрового потенциала, в частности научно-педагогических работников, их мотивации и стимулирования в контексте выполнения задач по повышению качества образования, росту эффективности научных исследований, внедрения результатов НИР в учебный процесс, разработке основных и дополнительных образовательных программ для обучения студентов всех возрастов [7–10]. В этой связи эффективный контракт может выступить инструментом развития кадрового потенциала университета в системе управления его устойчивым развитием.

Изучению понятия эффективного контракта посвящено достаточное количество научных исследований. Так, в статье М. В. Курбатовой и С. Н. Левина [11] проведен анализ концепций эффективного контракта в академическом мире по логике «университет – преподаватель», приведено сравнение принципов различных концепций, выделены вопросы выбора времени найма преподавателя (постоянный или временный), типа мотивации (денежное или неденежное вознаграждение). По институциональным основаниям авторы выделяют эффективный контракт как стимулирующий, при котором вуз рассматривается в традиционном понимании как некоммерческая организация, и эффективный контракт в системе нового «менеджеризма», при котором вуз – это клиентоориентированная организация, в которой оплата труда производится по достигнутым результатам, а параметры контракта устанавливаются административной бюрократией университета.

Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/law/podborki/protokolom\\_prezidiuma\\_soveta\\_pri\\_prezidente\\_rossijskoj\\_federacii\\_po\\_strategicheskomu\\_razvitiyu\\_i\\_nacionalnym\\_proektam\\_ot\\_24\\_dekabrya\\_2018\\_goda\\_%25E2%2584%2596\\_16/](https://www.consultant.ru/law/podborki/protokolom_prezidiuma_soveta_pri_prezidente_rossijskoj_federacii_po_strategicheskomu_razvitiyu_i_nacionalnym_proektam_ot_24_dekabrya_2018_goda_%25E2%2584%2596_16/)(дата обращения: 30.08.2022)

Идея использования эффективных контрактов в высшей школе не нова, зарубежный опыт их применения представлен в работах многих авторов. Так, И. В. Никулина и А. А. Смирнова [12], выполняя анализ высокорейтинговых вузов США, Канады, Сингапура, отмечают обязательное наличие показателей эффективности в образовательной, научно-исследовательской и международной деятельности преподавателей; Е. А. Кобец, М. А. Масыч, Е. В. Каплюк [13] выделяют элементы «голливудской» системы и системы «постоянного найма» в качестве методологической основы эффективного контракта в университетах США [13]. Н. Н. Абакумова [14] отмечает, что эффективный контракт обеспечит конкурентоспособную зарплату преподавателям вузов на региональном рынке труда. Ю. С. Лебединская, Т. В. Козлова [15] говорят о повышении качества образовательных услуг, так как показатели деятельности учреждений высшего образования ежегодно растут, возникает необходимость привлекать к образовательному процессу высококвалифицированных специалистов и создавать для них условия эффективной работы.

Ряд российских ученых, например, Т. Е. Исаева [16], В. Ф. Шарипов [17], И. Н. Ким, С. В. Лисиенко [18], Т. П. Гордиенко, Т. А. Безусова [19], рассматривает основные компетенции университетского преподавателя и предлагает методики их оценивания, считая при этом, что «...оценивание через показатели контрактов, как вид критериального оценивания очень эффективен и является действенным средством стимулирования мотивации сотрудников» [19].

На этапе внедрения системы «эффективных контрактов» большое число работ было посвящено проблемам выделения показателей, трудностям переходного периода, положительным и отрицательным последствиям организации работы преподавателя в условиях реформы высшего образования, однако начиная с 2018 г. тональность публикаций меняется на более конструктивную, опыт организации оплаты труда по системе эффективного контракта увязывается с повышением конкурентоспособности вуза, разрабатываются методики квалитрирования показателей с ключевыми показателями эффективности КРІ, эффективный контракт с преподавателями оценивается как инструмент повышения кадрового потенциала и способ управления устойчивым развитием вуза.

## Кейс Южного федерального университета по внедрению системы эффективных контрактов

В соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р система эффективных контрактов получила свое развитие в Южном федеральном университете [20–22]. Эффективные контракты были заключены со всеми категориями персонала. Система была нацелена на достижение показателей Программы развития университета посредством повышения результативности труда научно-педагогических работников [23, 24]. Система эффективных контрактов внедрялась в рамках совершенствования кадровой политики. В частности, перед системой эффективных контрактов ставились такие задачи<sup>2</sup>, как «выработка системы и принципов оплаты труда, которые должны отражать стратегические цели университета; сокращение разрыва между средним уровнем оплаты труда работников университета и средним уровнем заработной платы по региону; устранение необоснованной дифференциации в уровне оплаты труда руководителей и работников университета; совершенствование системы критериев и показателей эффективности деятельности университета и работников, установление указанных критериев и показателей; отмена стимулирующих выплат, устанавливаемых без учета показателей эффективности деятельности университета и работников; определение оптимального соотношения гарантированной части заработной платы».

В рамках развития системы эффективных контрактов с 2012 г. в университете функционирует система индивидуального рейтинга научно-педагогических работников [25]. На основании полученных баллов по результатам индивидуального рейтинга, научно-педагогическим сотрудникам устанавливаются и выплачиваются индивидуальные стимулирующие выплаты из фонда стимулирующих выплат университета.

Система индивидуального рейтинга НПП включает показатели, отражающие основные индикаторы Программы развития университета и, соответственно, программ развития структурных подразделений. Показатели разделены на 4 группы: научно-исследовательская деятельность; привлечение НПП внешнего финансирования;

образовательная деятельность; организационная и общественная деятельность.

Приведем отдельные показатели, включенные в каждую из групп.

1. Показатели научно-исследовательской деятельности, направленные на внешнее признание НПП ЮФУ:

- публикации в изданиях, индексируемых в международных цитатных базах Scopus и Web of Science;

- количество цитирований публикаций автора за последние пять лет в базах РИНЦ, Scopus или Web of Science;

- очное личное участие в конференциях различного уровня;

- полученные патенты РФ на изобретения, полезные модели и промышленные образцы, свидетельства о государственной регистрации программ для ЭВМ, баз данных и топологий интегральных микросхем;

- статус визит-профессора (чтение лекций, проведение научных исследований) в зарубежной организации или федеральных университетах Российской Федерации) и др.

2. Привлечение НПП внешнего финансирования в ЮФУ:

- руководство внешним грантом или договором;

- руководство в ЮФУ внешним совместным грантом или договором с иностранным партнёром (заказчиком) и др.

3. Показатели образовательной деятельности и работы НПП со студентами:

- учебники, опубликованные на иностранном языке в издательствах зарубежных университетов и в зарубежных издательствах, выпускающих журналы, индексируемые в базах Scopus или Web of Science;

- руководство действующей образовательной программой в ЮФУ;

- ведение учебного курса для студентов на иностранном языке и др.

4. Организационная и общественная деятельность:

- членство в редколлегиях и редсоветах российских журналов из перечня ВАК, в международных журналах (Scopus или Web of Science) и пр.;

- руководство и членство в диссертационном совете;

- эксперт международного или федерального уровня;

- руководство и участие в проведении международной летней или зимней школы для студентов;

<sup>2</sup> Отчет ректора о работе Южного федерального университета в 2013 году [Электронный ресурс]. URL: [https://sfedu.ru/docs/rector/NR\\_OTCHET\\_2013.pdf](https://sfedu.ru/docs/rector/NR_OTCHET_2013.pdf) (дата обращения: 31.08.2022).

– мониторинг трудоустройства выпускников в подразделении и др.

Ниже представлены данные анализа основных показателей развития университета, которые были включены в систему индивидуального рейтинга НПР. На рис. 1 представлены показатели публикаций в изданиях, индексируемых в РИНЦ, Scopus и Web of Science.

Как видим, с 2012 г., когда была внедрена система эффективных контрактов и, в частности, система индивидуального рейтинга НПР, количество публикаций активно росло в изданиях, индексируемых в международных базах Scopus и Web of Science. Количество публикаций в изданиях, индексируемых в РИНЦ, увеличивалось до 2016 г., а затем начался резкий спад, что можно объяснить исключением большого количества изданий из системы РИНЦ, снижением баллов, начисляемых за такие публикации в системе рейтинга, общим повышением качества публикаций сотрудниками университета и их ориентация на издание своих работ в зарубежных изданиях.

На рис. 2 представлены данные по количеству цитирований публикаций сотрудников ЮФУ с 2012 по 2020 гг.

Также можно отметить рост цитирований во всех базах, наблюдать постоянный прирост количества цитирований по всем базам, однако по базе РИНЦ наблюдается сокращение темпов

прироста в 2018 и 2019 гг., а в 2020 г. – значительный спад, что можно отнести на счет сокращения количества изданий, индексируемых в РИНЦ, а также снижения внимания сотрудников к изданиям, индексируемым в данной базе и переключения усилий по публикации в изданиях, индексируемых в международных базах данных.

Что касается патентной активности, то можно заметить возросшую активность в подаче заявок на получение свидетельств на программы для ЭВМ в 2013 г., в 2014–2016 гг. их количество также оставалось на значительно высоком уровне, с 2017 г. – сокращение до 56 ед. в 2021 г., что ниже значения 2012 г. (65 ед.). Та же динамика наблюдается и по количеству полученных свидетельств на программы для ЭВМ (рис. 3). По базам данных количество полученных свидетельств увеличилось с 1 ед. в 2012 г. до 46 ед. в 2021 г.

Система эффективных контрактов также была направлена на выполнение Указа Президента РФ «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» от 7 мая 2012 г. № 597, в частности, повышение к 2018 г. средней заработной платы преподавателей образовательных учреждений высшего образования и научных сотрудников до 200% от средней заработной платы в соответствующем регионе. На рис. 4 приведены данные по выполнению данного показателя в Южном федеральном университете.

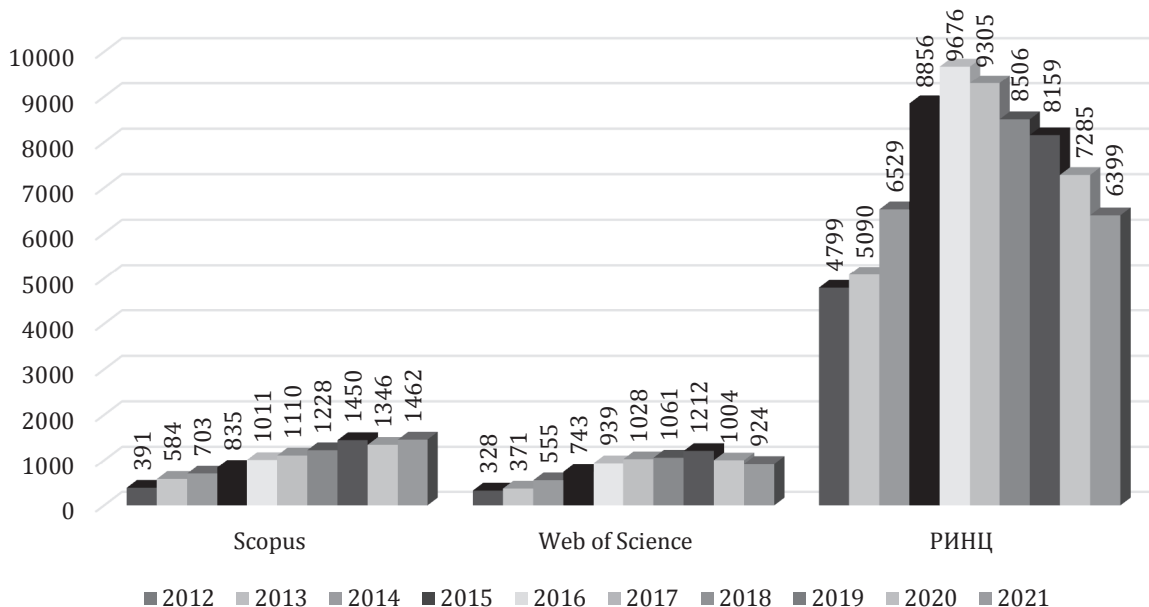


Рис. 1. Количество публикаций за 2012–2021 гг. в ЮФУ<sup>1</sup>

Fig. 1. The number of publications in Southern Federal University (2012–2021)

<sup>1</sup> Отчеты ректора о работе Южного федерального университета с 2013 по 2021 гг. [Электронный ресурс]. URL: [https://sfedu.ru/www/stat\\_pages22.show?p=UNI/N11901/P](https://sfedu.ru/www/stat_pages22.show?p=UNI/N11901/P) (дата обращения: 31.08.2022).

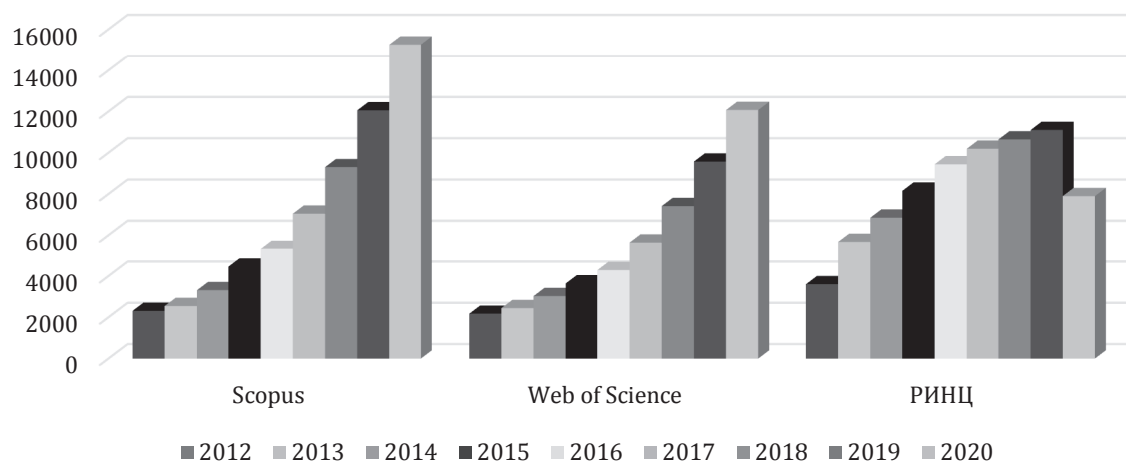
Рис. 2. Количество цитирований публикаций за 2012–2020 гг. в ЮФУ<sup>1</sup>

Fig. 2. The number of publications citations in Southern Federal University (2012–2020)

Рис. 3. Число полученных патентов (свидетельств), 2012–2021 гг., ед.<sup>2</sup>

Fig. 3. The number of patents (certificates) received (2012–2021)

В данном случае система индивидуального рейтинг НПП выступила как система стимулирования и мотивации персонала, что способствовало, в том числе повышению средней заработной платы персонала. Так, в 2018 г. соотношение средней заработной платы ППС к среднемесячной заработной плате по Ростовской области составило 204,5%, для научных работников данное соотношение составило 249,7%. К 2021 г. это соотношение составило 217,1% для ППС и 271,9% для научных работников.

Следует отметить, что система оплаты труда научно-педагогических работников является основным инструментом стимулирования эффективности использования человеческого капитала

и в настоящее время она основывается на системе количественных показателей результативности научно-преподавательской деятельности.

### Результаты анализа опыта внедрения системы эффективных контрактов в организациях высшего образования

В 2021 г. Южным федеральным университетом были проведены работы по научно-методическому обеспечению и информационному сопровождению развития системы эффективных контрактов, заключаемых с работниками образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству науки

<sup>1</sup> Отчеты ректора о работе Южного федерального университета с 2013 по 2021 гг. [Электронный ресурс]. URL: [https://sfedu.ru/www/stat\\_pages22.show?p=UNI/N11901/P](https://sfedu.ru/www/stat_pages22.show?p=UNI/N11901/P) (дата обращения: 31.08.2022).

<sup>2</sup> Там же.

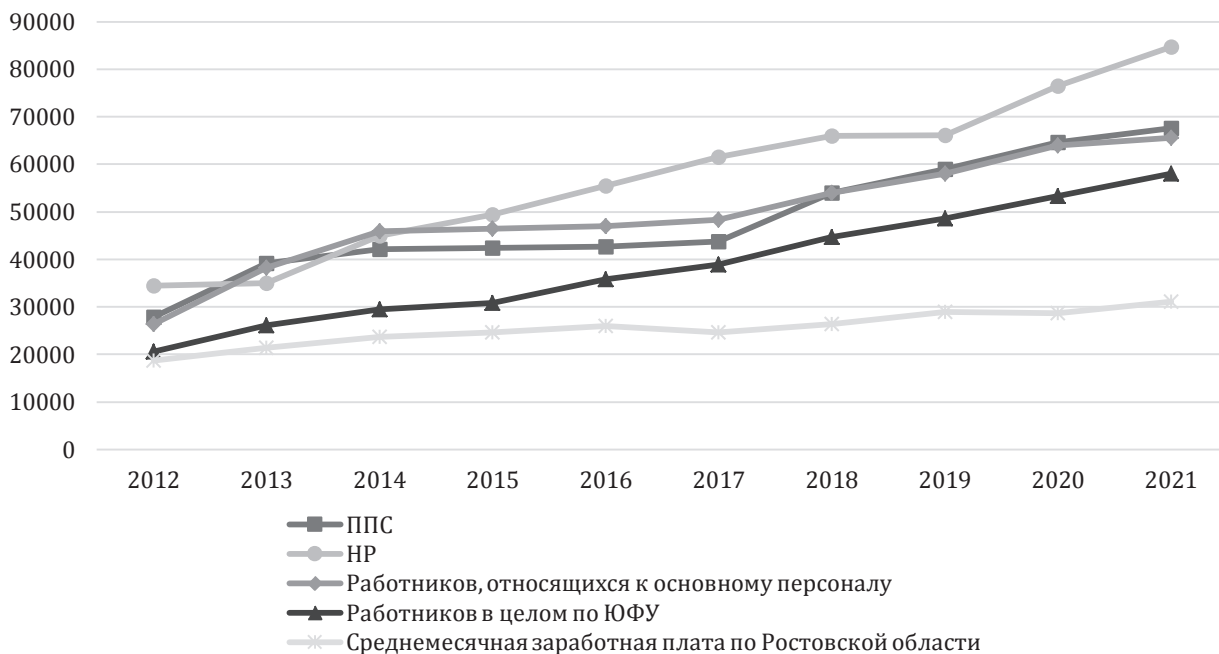


Рис. 4. Средняя заработная плата в разрезе категорий персонала Южного федерального университета в 2012–2021 гг., руб.

Fig. 4. Average salary by personnel categories in Southern Federal University (2012–2021), ₺

и высшего образования Российской Федерации<sup>4</sup>. В рамках проекта проведен мониторинг эффективных контрактов, заключаемых с педагогическими работниками образовательных организаций, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации. В мониторинге приняли участие 10 федеральных университетов, 17 – научно-исследовательских, 28 – опорных, 116 – университетов. Выборка включает 338 респондентов из 75 субъектов Российской Федерации, всего приняли участие представители 171 вуза, включая 4 филиала.

В соответствии с должностью, которую занимает респондент в вузе, структура опрошенных включает: 55% (163 вуза) – начальники управлений и отделов, 35% (104 вуза) – проректоры, 8% (22 вуза) – директора департаментов, 2% (6 вузов) – заведующие кафедрами.

96,3% из числа опрошенных подтвердили, что эффективный контракт содержит критерии оценки эффективности деятельности сотрудников,

к значимым показателям эффективных контрактов ППС, соотносящихся с программой развития университета, респонденты отнесли следующие варианты ответов: качество выполнения показателя трудоустройства выпускников года, качество личной публикационной работы международного уровня, качество выполнения плана набора иностранных обучающихся, сохранение и увеличение численности обучающихся, увеличение доли внебюджетных доходов университета, объем НИОКР и ряд других. Три наиболее важных показателя эффективности, достижение которых



Рис. 5. Показатели эффективности, достижение которых максимально соответствует стратегическим целям развития организации

Fig. 5. Performance indicators to be achieved within the strategic development goals of the organization

<sup>3</sup> Отчеты ректора о работе Южного федерального университета с 2013 по 2021 гг. [Электронный ресурс]. URL: [https://sfedu.ru/www/stat\\_pages22.show?p=UNI/N11901/P](https://sfedu.ru/www/stat_pages22.show?p=UNI/N11901/P) (дата обращения: 31.08.2022).

<sup>4</sup> Проект «Научно-методическое обеспечение и информационное сопровождение развития системы эффективных контрактов, заключаемых с работниками образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации», выполненной в рамках государственного задания Минобрнауки России в 2021 г.

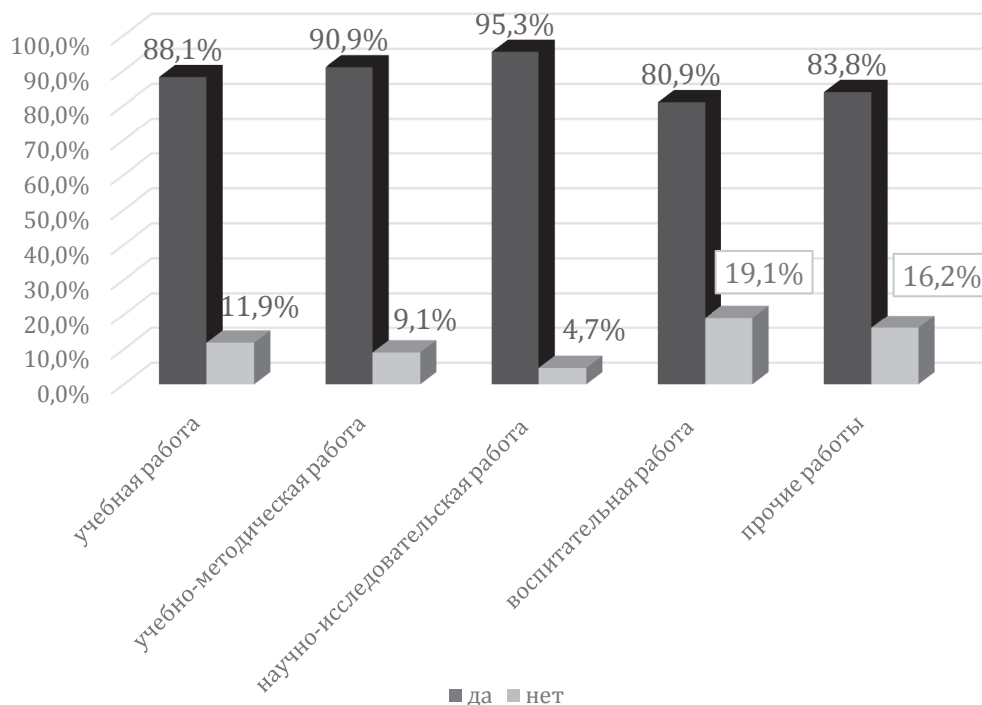


Рис. 6. Включение показателей эффективности учебной, учебно-методической, научно-исследовательской, воспитательной и прочих работ непосредственно в эффективный контракт

Fig. 6. Performance indicators of educational, methodical, research, educational and other work as included into an effective contract

соответствует стратегическим целям развития организации представлены на рис. 5.

Согласно опросу, 19,1% респондентов отметили, что показатели эффективности воспитательной работы и 16,2% показатели эффективности прочих работ не включены в эффективный контракт (рис. 6).

По результатам опроса можно отметить, что 71,6% респондентов находят отражения в эффективном контракте дополнительных гарантий в виде материального и нематериального стимулирования, а 28,4% респондентов не нашли отражений в эффективном контракте по следующим причинам:

- сотрудник не участвует в системе эффективного контракта или не получает выплаты;
- стимулирующие выплаты не производятся;
- в вузе отсутствует система эффективного контракта;
- выплаты производятся по наличию средств;
- выплаты осуществляются по результатам проведенных мероприятий.

Подавляющее большинство респондентов (99,1%) отметили, что система эффективного контракта отражает порядок и способы измерения объема, качества и результатов труда работников, а также порядок расчета оценки его эффективности на основе измеряемых

показателей, лишь 0,9% респондентов затруднились с ответом или не располагают данной информацией.

51% респондентов согласны с тем, что в трудовом договоре или в дополнительном соглашении к трудовому договору указан размер выплат за достижение показателей, а 46% респондентов ответили, что не согласны, 3% респондентов затруднились с ответом или не располагают данной информацией.

81% респондентов указали, что внесение изменений в методику расчета и оценки эффективности деятельности ППС происходит не чаще 1 раза в год, 17% респондентов отметили, что это происходит чаще 1 раза в год, 2% респондентов затруднились с ответом или не располагают данной информацией (рис. 7).

По результатам опроса можно отметить, что периодичность стимулирующих выплат по итогам реализации эффективного контракта по окончании отчетного периода в 53,8% случаев производится ежемесячно, 19,4% случаев одновременно, в 10,9% случаев – по факту достижения работниками критериальных показателей.

Проведенный в 2021 г. мониторинг эффективных контрактов, заключаемых с педагогическими работниками образовательных организаций, подведомственных Министерству науки и высшего





Рис. 7. Структура ответов по периодичности внесения изменений в методику расчета и оценки эффективности деятельности ППС

Fig. 7. The structure of responses on the frequency of changing the methodology for calculating and evaluating the effectiveness of the teaching staff

образования Российской Федерации, показал, что по большинству вопросов представители вузов дали ответы, подтверждающие соответствие целевым установкам развития системы эффективных контрактов в системе высшего образования, однако есть положения, которые воспринимаются неоднозначно и требуют доработки.

Срез результатов практики применения эффективного контракта Южным федеральным университетом в сравнении с практикой его применения другими вузами показал, что, как и большинство вузов, руководство университета правильно трактует положения методических рекомендаций министерства и связывает показатели эффективности с программой развития, результаты которой проявляются в увеличении количества публикаций в высокорейтинговых журналах, росте заработной платы ППС, создании объектов интеллектуальной собственности, победах студенческих команд в различных конкурсах, укреплении позиций в международных рейтингах.

## Заключение

Результаты проведенного мониторинга, представленного в данной статье, подтверждают, что эффективные контракты являются рабочим инструментом управления деятельностью и развитием вуза. Сложившаяся практика применения инструмента эффективного контракта и такого инструмента как программа развития

вуза в своем сочетании через систему показателей позволяют сформировать метод управления сбалансированным и устойчивым развитием образовательной организации. Особенность данного метода проявляется в выделении показателей для эффективных контрактов, основанных на стратегических и оперативных целях образовательных организаций. Это позволяет закрепить за ППС определенный набор видов занятости, трансформирующийся в набор показатели деятельности конкретного сотрудника или группы сотрудников, вовлеченных в выполнение определенной задачи.

В условиях модернизации высшего образования эффективный контракт справляется со своей ролью самостоятельного инструмента и имеет проработанную методологическую базу и опыт применения в системе высшего образования и науки РФ. Показатели эффективности разработаны, утверждены Методическими рекомендациями по разработке образовательными организациями высшего образования, подведомственными Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, показателей эффективности деятельности педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу (утверждены Минобрнауки России 23 сентября 2021 г.), что и отражено в практике применения эффективного контракта и в системе показателей по определению индивидуального рейтинга ППС каждого университета.

Кейс Южного федерального университета продемонстрировал комплементарность инструмента эффективного контракта и инструмента программ развития университета. Внедренная система стимулирования и мотивации персонала, реализованная с применением эффективного контракта и индивидуального рейтинга НПР в целом, и умелое их сочетание в управлении университетом с его комплексной программой развития, дает сбалансированные и перспективные результаты. Опыт совместного применения указанных инструментов необходимо и дальше использовать как метод решения задач устойчивого и перспективного развития университета.

Данный метод позволяет сбалансированно сочетать инструмент эффективного контракта с инструментами достижения стратегических целей и задач устойчивого развития университета на основе регулярного мониторинга и формирования комплексной системы индикаторов, обеспечивающих устойчивое развитие каждого конкретного университета.

## Список литературы

1. Зима Е. А. Оценка качества образования как механизм устойчивого развития университета // Использование новых разработок кафедр ЮНЕСКО для стратегического планирования и устойчивого развития мегаполиса : сборник докладов Санкт-Петербургского международного экономического форума / под ред. А. И. Рудского, В. В. Окрепилова. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. С. 47–50.
2. Кузьмина С. Н. Проектная деятельность в обеспечении качества обучения в условиях устойчивого развития университета // Использование новых разработок кафедр ЮНЕСКО для стратегического планирования и устойчивого развития мегаполиса : сборник докладов Санкт-Петербургского международного экономического форума / под ред. А. И. Рудского, В. В. Окрепилова. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. С. 67–70.
3. Бельгибаева Ж. Ж., Сокира Т. С. Роль стратегического планирования в обеспечении устойчивого развития университета // Актуальные исследования. 2021. № 16 (43). С. 99–101.
4. Чжи Л. Стратегическое управление устойчивым развитием университета // Современные проблемы менеджмента : материалы XIV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых / под общ. ред. О. Ю. Сыроватской. Санкт-Петербург : ООО «Скифия-принт», 2020. С. 38–42.
5. Терентьева Т. В., Лазарев И. Г., Арнаут М. Н. Управление устойчивым развитием университета как социально-экономической системой. Владивосток : Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, 2014. 143 с.
6. Древис Ю. Г. Информационная система для стратегического планирования устойчивого развития университета // Вестник Национального исследовательского ядерного университета МИФИ. 2013. Т. 2, № 1. С. 111–114.
7. Lozano R., Lukman R., Lozano F. J., Huisigh D., Lambrechts W. Declarations for Sustainability in Higher Education: Becoming Better Leaders, through Addressing the University System // Journal of Cleaner Production. 2013. Vol. 48. P. 10–19. DOI: 10.1016/j.jclepro.2011.10.006.
8. Тимирязова А. В. Устойчивое развитие университета – условие процветания региона и страны // Высшее образование в России. 2020. Т. 29, № 5. С. 105–116. DOI: 10.31992/0869-3617-2020-29-5-105-116.
9. Quadrado J. C., Zaitseva K. K. New Pedagogical Approaches to Induce Sustainable Development Goals // Высшее образование в России. 2019. Т. 28, № 3. С. 50–56. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-3-50-56.
10. Сагинова О. В., Сагинов Ю. Л., Гришин А. И. Устойчивое развитие университета // Вестник Казанского технологического университета. 2012. Т. 15, № 21. С. 214–218.
11. Курбатова М. В., Левин С. Н. Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // Журнал институциональных исследований. 2013. Т. 5, № 1. С. 55–80.
12. Никулина И. В., Смирнова А. А. Анализ опыта применения эффективного контракта в высших учебных заведениях России и мира // Московский экономический журнал. 2019. № 11. С. 807–821. DOI: 10.24411/2413-046X-2019-10167.
13. Совершенствование социально-трудовых отношений в современных условиях : монография / М. Н. Корсаков, М. А. Масыч, Е. А. Кобец, М. В. Паничкина [и др.] ; под ред. М. Н. Корсакова, М. А. Масыч. Ростов-на-Дону : Изд-во ЮФУ, 2014. 172 с.
14. Абакумова Н. Н. Эффективный контракт в высшем образовании: «за» и «против» // Вестник НГУЭУ. 2014. № 3. С. 162–172.
15. Лебединская Ю. С., Козлова Т. В. Показатели «эффективного контракта» в образовательных учреждениях // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7, № 2 (23). С. 200–202.
16. Исаева Т. Е., Чуриков М. П., Котляренко Ю. Ю. Эффективность оценивания деятельности преподавателей вузов: сравнение отечественных и зарубежных методик // Науковедение. 2015. Т. 7, № 3 (28). С. 154.
17. Шарипов Ф. В. Профессиональная компетентность преподавателя вуза // Высшее образование сегодня. 2010. № 1. С. 72–77.
18. Ким И. Н., Лисиенко С. В. Формирование базовых составляющих профессиональной компетентности преподавателя в рамках ФГОС // Высшее образование в России. 2012. № 1. С. 16–24.
19. Гордиенко Т. П., Безусова Т. А. Критериальное оценивание деятельности научно-педагогических работников // Научный результат. Педагогика и психология образования. 2020. Т. 6, № 2. С. 14–25.
20. Боровская М. А., Краюшкина Г. А., Масыч М. А., Шевченко И. К. Экономико-правовые основы реализации системы эффективного контракта в высшей школе // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 1 (89). С. 18–24.
21. Гриненко С. В., Масыч М. А., Шевченко И. К. Эффективный контракт в системе воспроизводства научно-педагогических кадров // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5 (87). С. 30–34.
22. Боровская М. А., Масыч М. А., Шевченко И. К. Эффективный контракт в системе стимулирования научно-педагогических работников // Высшее образование в России. 2013. № 5. С. 13–20.
23. Масыч М. А., Паничкина М. В. Инструменты повышения результативности деятельности преподавателей вуза: материальный аспект // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 3. С. 169–175.
24. Боровская М. А., Шевченко И. К., Развадовская Ю. В., Бечвая М. Р. Система стимулирования как инструмент повышения результативности научно-образовательной деятельности: опыт федеральных университетов // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 4 (86). С. 79–86.
25. Боровская М. А., Шевченко И. К., Масыч М. А. Инструментарные средства квалиметрирования результативности деятельности научно-педагогических сотрудников в системе управления вузом // Бизнес информ. 2013. № 5. С. 106–112.

## References

1. Zima E. A. Otsenka kachestva obrazovaniya kak mekhanizm ustoichivogo razvitiya universiteta [Assessment of the Quality of Education as a Mechanism of University Sustainable Development]. In Rudskoi A. I., Okrepilov V. V. (eds.), *Ispol'zovanie novykh razrabotok kafedr YuNESKO dlya strategicheskogo planirovaniya i ustoichivogo razvitiya megapolisa*, Saint Petersburg, 2019, pp. 47–50. (In Russ.).
2. Kuzmina S. N. Proektnaya deyatel'nost' v obespechenii kachestva obucheniya v usloviyakh ustoichivogo razvitiya universiteta [Project Activities in Ensuring the Quality of Education in the Conditions of Sustainable Development of the University]. In Rudskoi A. I., Okrepilov V. V. (eds.), *Ispol'zovanie novykh razrabotok kafedr YuNESKO dlya strategicheskogo planirovaniya i ustoichivogo razvitiya megapolisa*, Saint Petersburg, 2019, pp. 67–70. (In Russ.).
3. Belgibaeva Zh. Zh., Sokira T. S. Rol' strategicheskogo planirovaniya v obespechenii ustoichivogo razvitiya universiteta [Role of Strategic Planning in Sustainable Development of The University]. *Aktual'nye issledovaniya*, 2021, nr 16 (43), pp. 99–101. (In Russ.).
4. Zhi L. Strategicheskoe upravlenie ustoichivym razvitiem universiteta [Strategic Management of the University's Sustainable Development]. In O. Yu. Syrovatskaya (ed.), *Sovremennyye problemy menedzhmenta*, Saint Petersburg, Skifiya-print, 2020, pp. 38–42. (In Russ.).
5. Terent'eva T. V., Lazarev I. G., Arnaut M. N. Upravlenie ustoichivym razvitiem universiteta kak sotsial'no-ekonomicheskoi sistemoi [Management of the University's Sustainable Development as a Social and Economic System], Vladivostok, Vladivostok State University of Economics and Service, 2014, 143 p. (In Russ.).
6. Drevs Yu. G. Informatsionnaya sistema dlya strategicheskogo planirovaniya ustoichivogo razvitiya universiteta [Information System for Strategic Planning of the University's Sustainable Development]. *Vestnik Natsional'nogo issledovatel'skogo yadernogo universiteta MIFI*, 2013, vol. 2, nr 1, p. 111–114. (In Russ.).
7. Lozano R., Lukman R., Lozano F. J., Huisingh D., Lambrechts W. Declarations for Sustainability in Higher Education: Becoming Better Leaders, through Addressing the University System. *Journal of Cleaner Production*, 2013, vol. 48, pp. 10–19. doi 10.1016/j.jclepro.2011.10.006. (In Eng.).
8. Timiryasova A. V. Ustoichivoe razvitie universiteta – uslovie protsvetaniya regiona i strany [Sustainable Development of University as a Prerequisite of Region's and Country's Prosperity]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2020, vol. 29, nr 5, pp. 105–116. doi 10.31992/0869-3617-2020-29-5-105-116. (In Russ.).
9. Quadrado J. C., Zaitseva K. K. New Pedagogical Approaches to Induce Sustainable Development Goals. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2019, vol. 28, nr 3, pp. 50–56. doi 10.31992/0869-3617-2019-28-3-50-56. (In Eng.).
10. Saginova O. V., Saginov Yu. L., Grishin A. I. Ustoichivoe razvitie universiteta [Sustainable Development of the University]. *Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta*, 2012, vol. 15, nr 21, pp. 214–218. (In Russ.).
11. Kurbatova M. V., Levin S. N. Effektivnyi kontrakt v sisteme vysshego obrazovaniya RF: teoreticheskie podkhody i osobennosti institutsional'nogo proektirovaniya [Effective Contract in The Higher Education System of the Russian Federation: Theoretical Approaches and Features of Institutional Design]. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy*, 2013, vol. 5, nr 1, pp. 55–80. (In Russ.).
12. Nikulina I. V., Smirnova A. A. Analiz opyta primeneniya effektivnogo kontrakta v vysshikh uchebnykh zavedeniyakh Rossii i mira [Analysis of Effective Contract Applying Experience in Russian and World Higher Education Systems]. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal*, 2019, nr 11, pp. 807–821. doi 10.24411/2413-046X-2019-10167. (In Russ.).
13. Korsakov M. N., Masych M. A. (eds.) Sovershenstvovanie sotsial'no-trudovykh otnoshenii v sovremennykh usloviyakh [Improvement of Social and Labor Relations in Modern Conditions], Rostov-on-Don, Southern Federal University, 2014, 172 p. (In Russ.).
14. Abakumova N. N. Effektivnyi kontrakt v vysshem obrazovanii: «za» i «protiv» [Effective Contract in Higher Education: Pros and Cons]. *Vestnik NGUEU*, 2014, nr 3, pp. 162–172. (In Russ.).
15. Lebedinskaya Yu. S., Kozlova T. V. Pokazateli «effektivnogo kontrakta» v obrazovatel'nykh uchrezhdeniyakh [Indicators of «Effective Contract» in Educational Institutions]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie*, 2018, nr 2 (23), pp. 200–202. (In Russ.).
16. Isaeva T. E., Churikov M. P., Kotlyarenko Yu. Yu. Effektivnost' otsenivaniya deyatel'nosti prepodavatelei vuzov: sravnenie otechestvennykh i zarubezhnykh metodik [Efficiency of Evaluation of the University Professors' Activity: Comparison of the Domestic and Foreign Methods]. *Naukovedenie*, 2015, vol. 7, nr 3 (28), p. 154. (In Russ.).
17. Sharipov F. V. Professional'naya kompetentnost' prepodavatelya vuza [Professional Adequacy of a University's Pedagogue]. *Vysshee obrazovanie segodnya*, 2010, nr 1, pp. 72–77. (In Russ.).
18. Kim I. N., Lisienko S. V. Formirovanie bazovykh sostavlyayushchikh professional'noi kompetentnosti prepodavatelya v ramkakh FGOS [Formation of the Basic Components of the Professional Competence of the Lecturers of Higher Educational Institutions]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2012, nr 1, pp. 16–24. (In Russ.).
19. Gordienko T. P., Bezusova T. A. Kriterial'noe otsenivanie deyatel'nosti nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov [Criteria Assessment of Teaching Staff Performance]. *Nauchnyi rezul'tat. Pedagogika i psikhologiya obrazovaniya*, 2020, nr 2, pp. 14–25. (In Russ.).
20. Borovskaya M. A., Krayushkina G. A., Masych M. A., Shevchenko I. K. Ekonomiko-pravovye osnovy realizatsii sistemy effektivnogo kontrakta v vysshei shkole [Economic and Legal Bases of Implementing the System of the Effective Contract at the Higher School]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2014, nr 1 (89), pp. 18–24. (In Russ.).
21. Grinenko S. V., Masych M. A., Shevchenko I. K. Effektivnyi kontrakt v sisteme vosproizvodstva nauchno-pedagogicheskikh kadrov [The Effective Contract in the System of Reproduction of Scientific and Pedagogical Personnel]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2013, nr 5 (87), pp. 30–34. (In Russ.).
22. Borovskaya M. A., Masych M. A., Shevchenko I. K. Effektivnyi kontrakt v sisteme stimulirovaniya

nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov [Effective Contract in the Incentive System for Research and Teaching Staff]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2013, nr 5, pp. 13–20. (In Russ.).

23. Masych M. A., Panichkina M. V. Instrumenty povysheniya rezul'tativnosti deyatel'nosti prepodavatelei vuza: material'nyi aspekt [Instruments of Improving the Performance of University Teachers: Material Aspect]. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS*, 2016, nr 3, pp. 169–175. (In Russ.).

24. Borovskaya M. A., Shevchenko I. K., Razvadovskaya Yu. V., Bechvaya M. R. Sistema stimulirovaniya kak instrument povysheniya rezul'tativnosti nauchno-obrazovatel'noi

deyatel'nosti: opyt federal'nykh universitetov [Incentive System as a Tool to Increase the Effectiveness of Scientific and Educational Activities: The Experience of the Federal Universities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2013, nr 4 (86), pp. 79–86. (In Russ.).

25. Borovskaya M. A., Shevchenko I. K., Masych M. A. Instrumentarnye sredstva kvalimetrirovaniya rezul'tativnosti deyatel'nosti nauchno-pedagogicheskikh sotrudnikov v sisteme upravleniya vuzom [Instrumental Means of Quality Control of Efficiency of Activity of Scientists and Pedagogues in the System of Higher Educational Establishment Administration]. *Business Inform*, 2013, nr 5, pp. 106–112. (In Russ.).

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

**Боровская Марина Александровна** – доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАО, президент Южного федерального университета; bma@sfnu.ru; ORCID 0000-0002-8089-183X.

**Масыч Марина Анатольевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической кибернетики, Южный федеральный университет; mamasych@sfnu.ru; ORCID 0000-0002-5517-2112.

**Федосова Татьяна Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики предприятия, Южный федеральный университет; tvfedosova@sfnu.ru; ORCID 0000-0003-1463-3346.

**Бечвая Мария Раджевна** – кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Центра научных исследований «Инструментальные, математические и интеллектуальные средства в экономике», Южный федеральный университет; mrbechvaya@sfnu.ru; ORCID 0000-0003-2813-5006.

**Marina A. Borovskaya** – Dr. hab. (Economics), Professor, Corresponding Member of the RAE, President of Southern Federal University; bma@sfnu.ru; ORCID 0000-0002-8089-183X.

**Marina A. Masych** – PhD (Economics), Associate Professor, Department of Economic Cybernetics, Southern Federal University; mamasych@sfnu.ru; ORCID 0000-0002-5517-2112.

**Tatyana V. Fedosova** – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Enterprise Economics, Southern Federal University; tvfedosova@sfnu.ru; ORCID 0000-0003-1463-3346.

**Maria R. Bechvaya** – PhD (Economics), Leading Researcher, Center for Scientific Research «Instrumental, Mathematical and Intellectual Means in Economics», Southern Federal University; mrbechvaya@sfnu.ru; ORCID 0000-0003-2813-5006.

