

*Э. В. Сухов, И. Н. Ганиева, В. Н. Пуляева**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫМ КОНТРАКТОМ ВУЗА В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ¹

*Эффективный контракт –
это персональный навигатор успеха
для научно-педагогического работника.*

Ключевые слова: Финансовый университет; управление системой эффективного контракта; критерии и показатели эффективности; научно-педагогические работники; профессиональный стандарт; трудовая функция; коэффициент эффективности; трудовой договор; индивидуальный план работы; оценочный лист; гарантированная и переменная часть заработной платы.

Статья описывает опыт Финансового университета по адаптации системы эффективного контракта в условиях перехода на профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования». Представленная в статье информация включает в себя практический кейс с решением и отражает **задачу по внедрению критериев и показателей эффективности научно-педагогических работников (НПР) с учетом пересмотра их трудовых функций под влиянием профессионального стандарта.**

Кейс. Влияние профессионального стандарта на систему управления эффективным контрактом и эффективность вуза.

Исходные показатели:

1. Профессиональный стандарт.
2. Стратегия развития Финансового университета.
3. Показатели эффективности из Методики балльно-рейтинговой системы по оценке персонального вклада научно-педагогических работников.
4. Трудовые договора с научно-педагогическими работниками.
5. Должностные инструкции научно-педагогических работников.
6. Индивидуальные планы работ научно-педагогических работников.

Задача, отраженная в статье, решена в результате вовлечения ключевых специалистов в проектные и рабочие группы, деятельность которых связана с поэтапной реализацией системы эффективного контракта в Финансовом университете. Результат выполненных работ:

– усовершенствованные и переработанные формы трудовых договоров с научно-педагогическими работниками; нормы их времени; локальные нормативные акты, регулирующие оплату труда; система индивидуального планирования;

– разработанные и внедренные формы оценочных листов, библиотека критериев и показателей эффективности;

– создание комиссии по оценке эффективности деятельности научно-педагогических работников.

Практическими рекомендациями, сформулированными в статье, стало описание процесса интеграции существующей системы по регулированию деятельности научно-педагогических работников и их оплаты труда под новые условия, связанные с переходом на эффективный контракт с учетом трудовых функций и трудовых действий, конкретизированных профессиональным стандартом.

В качестве научной новизны статьи стоит выделить практический опыт пересмотра трудовых функций научно-педагогических работников, критериев и показателей эффективности их деятельности под влиянием профессионального стандарта педагога и стратегии развития Финансового университета. Ценностью данной статьи являются рекомендации для руководителей высшего звена государственных вузов по выстраиванию целостного подхода к управлению системой эффективного контракта.

**Сухов Эдуард Владиславович* – директор по персоналу Финансового университета, 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, 53, +7 (499) 943–93–82; ESuhov@fa.ru.

Ганиева Ирина Николаевна – директор Центра планирования и развития персонала Финансового университета, 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, 53, +7 (499) 943–93–21; INGanieva@fa.ru.

Пуляева Валентина Николаевна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры управления персоналом и психологии Финансового университета, 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, 53, +7 (495) 249–51–69; VNPulyaeva@fa.ru.

¹Статья подготовлена с использованием материалов научно-исследовательской работы «“Эффективный контракт” как комплексный организационно-правовой и экономический механизм стимулирования труда и повышения кадрового потенциала научно-педагогических работников организации высшего образования Российской Федерации» [1]

Переход на эффективный контракт вузов связан с принятием в течение последних лет ряда законодательных актов Российской Федерации [2–6]. За обозначенный период в образовательной среде была проведена огромная работа, проходил активный обмен мнениями и опытом внедрения эффективного контракта, на разных уровнях разрабатывались методические рекомендации.

За период с 2012 г. в специальной периодической литературе появилось множество статей, посвященных вопросам использования в российских бюджетных организациях эффективного контракта. Поскольку понятие «эффективный контракт» является новым в отечественных социально-трудовых отношениях, практически все авторы в своих работах уделяют внимание общим концептуальным, теоретическим, правовым, институциональным, организационным и т. д. вопросам. Некоторые из авторов также рассматривают использование эффективного контракта на примере бюджетных организаций сферы образования, здравоохранения и культуры.

Ряд авторов останавливается только на общих вопросах понятия «эффективный контракт», дает обзор существующей нормативно-правовой базы, описывает законодательные инициативы, реформирование бюджетной сферы, поясняет, зачем вводят эффективный контракт, а также выделяет проблемы внедрения эффективного контракта, в особенности в части введения показателей эффективности деятельности работников [8–12].

Еремина С. Н., специалист в сфере юриспруденции, в своей работе доказывает, что эффективный контракт нецелесообразен, это – «юридический нонсенс», поскольку он будет дублировать коллективный договор [13]. Кроме того, по мнению данного автора, в соответствии с ТК РФ, используемый в настоящий момент трудовой договор уже должен содержать основные положения эффективного контракта.

Тем ни менее следует подчеркнуть, что большинство исследователей в целом положительно оценивают внедрение эффективного контракта в систему высшего образования.

Так, авторы, положительно оценивающие эффективный контракт, говорят о том, что его введение позволит создать атмосферу здоровой конкуренции в вузе, повысить качество образования, мотивацию преподавателей [14–24]. В своих работах они также в большей степени рассматривают теоретические основы использования эффективного контракта в высшем образовании: законодательную базу, принципы, этапы внедрения, уделяют внимание специфике работы преподавателя

и тому, как ее нужно учитывать в эффективном контракте.

Авторы, настороженно оценивающие эффективный контракт, опасаются, что превалирование количественных показателей может привести к обратному эффекту – снижению качества и привлечению в отрасль не самых лучших специалистов, а также институциональным изменениям в вузовской среде [25–31].

Необходимо также отметить, что некоторые специалисты негативно оценивают как эффективный контракт, так и весь процесс реформирования системы оплаты труда в высшей школе. Авторы публикаций считают, что поскольку в современном понимании эффективный контракт включает только дополнительные обязательства преподавателя по выполнению ряда показателей и практически не отражает дополнительные обязательства работодателя по созданию благоприятных условий для работы и творчества: повышение статуса преподавателя, социальные гарантии, пенсионную программу, медицинское обеспечение и т. д., то такой контракт является для преподавателя «кнутом» [32–36].

Однако в настоящий момент эффективный контракт – это уже не только предмет для дискуссии, поскольку все больше и больше появляется образовательных организаций, которые начинают использовать эффективный контракт в отношении своих работников. При этом каждый вуз так или иначе идет по определенному и понятному для себя пути.

Общепринятый и самый распространенный подход при переводе научно-педагогических работников вузов на эффективный контракт связан с необходимостью соблюдения ряда условий, а именно конкретизации в трудовом договоре (эффективном контракте) должностных обязанностей, условий оплаты труда, в том числе критериев и показателей оценки эффективности работы сотрудника для назначения ему стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных услуг, а также меры социальной поддержки.

Соблюдение вышеупомянутых условий в трудовых отношениях с работниками всегда было обязательным для Финансового университета. Взять, к примеру, должностные инструкции, с которыми работники ознакомлены под подпись, или систему оплаты труда с четкими показателями и критериями эффективности деятельности и, как следствие, влияющую на размеры премирования или меры социальной поддержки, определенные в порядке, установленном законодательством

Российской Федерации и регулируемые коллективным договором. Разница со вновь установленным подходом по эффективному контракту состояла лишь в отсутствии их конкретизации в самом трудовом договоре.

В связи с вышеперечисленными обстоятельствами переход на эффективный контракт не представлял для Финансового университета затруднений, были разработаны новые типовые формы трудовых договоров, которые учитывали все необходимые условия, и составлен план мероприятий по информированию научно-педагогических работников о предстоящих мероприятиях и сроках изменения условий их трудовых договоров.

Основным обстоятельством, которое способствовало возобновлению работы по эффективному контракту, стало утверждение приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 08 сентября 2015 г. № 608н профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования», который конкретизировал требования к квалификации и трудовые функции педагогических работников (рис. 1).

Понимая прямое влияние утвержденного профессионального стандарта на эффективный контракт педагогического работника, и, несмотря на имеющуюся временную отсрочку (вступает в силу с 1 января 2017 г.), было принято решение

пересмотреть разработанные типовые формы трудовых договоров с учетом имеющейся конкретизации трудовых функций педагога.

Проведенный анализ обозначил необходимость пересмотра существующих должностных обязанностей педагогических работников, локальных нормативных актов Финансового университета в области планирования, нормирования, учета и оплаты труда.

Например, существующие на тот момент нормы времени и должностные обязанности доцента предполагали его активное участие в научно-исследовательской деятельности Финансового университета, а утвержденный профессиональный стандарт педагога не предусматривает подобную трудовую функцию у данного работника, ограничивая ее научно-исследовательской работой с обучающимися. Таким образом, обязать доцента заниматься наукой мы не можем, но имеем возможность предоставить ему такое право и мотивировать его на достижение определенных результатов в данном виде деятельности.

Или же взять обратный пример: в действующей ранее системе мотивации предусмотрено дополнительное поощрение за участие в организации и проведении конгрессов, форумов и других видов мероприятий в рамках руководства научно-исследовательской работой обучающихся. Профессиональный стандарт педагога конкретизировал трудовое действие доцента по этому виду работ следующей формулировкой: «организация



Рис. 1. Профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения профессионального образования и дополнительного профессионального образования», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 сентября 2015 г. № 608н

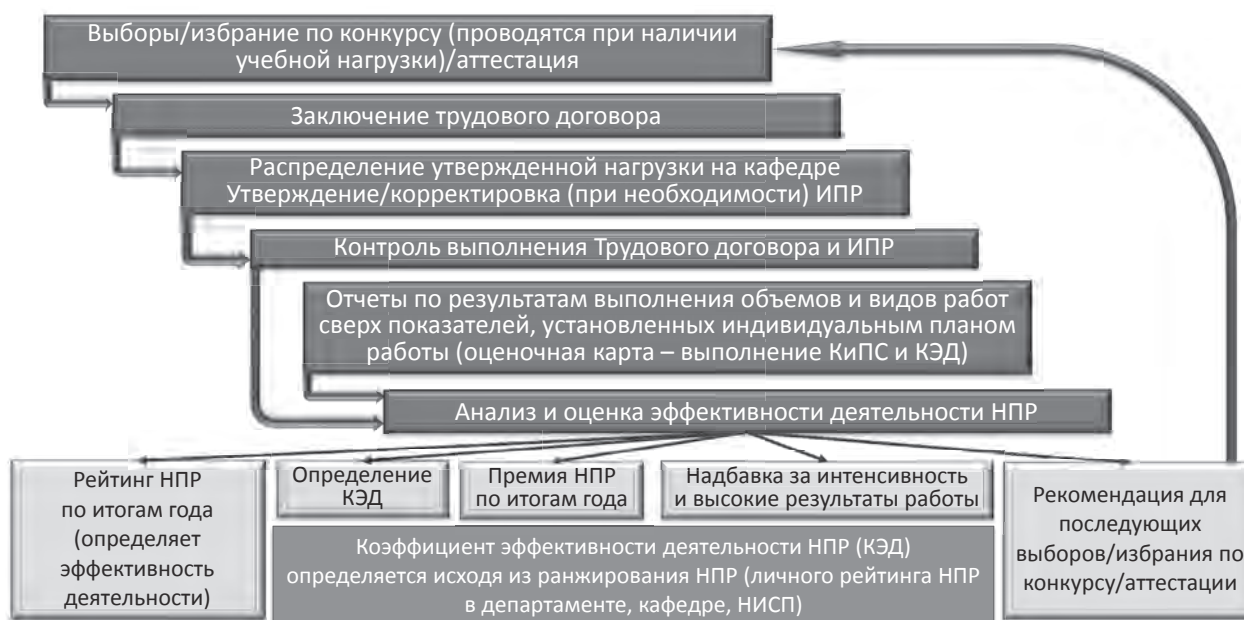


Рис. 2. Структура регламента управления системой эффективного контракта с НПР

подготовки и проведения научных конференций, конкурсов, проектных и исследовательских работ обучающихся» [7]. Из приведенного факта следует, что указанный вид работы должен быть запланирован в индивидуальном плане работы в рамках исполнения должностных обязанностей работника, за что ему и выплачивается гарантированная часть заработной платы.

Обобщив процессы, определяющие практику применения эффективного контракта в Финансовом университете, мы пришли к выводу о потребности разработки локального нормативного акта, отражающего ключевые аспекты управления системой эффективного контракта. Результатом проведенной работы стало принятие соответствующего регламента, который является многоуровневым и предусматривает все основные этапы жизненного цикла научно-педагогического работника Финансового университета, начиная с приема на работу и заканчивая анализом и оценкой эффективности его деятельности. Структура регламента по управлению системой эффективного контракта представлена на рис. 2.

При выстраивании системы управления эффективным контрактом мы не обошлись без ряда новаций. В первую очередь они коснулись индивидуального планирования работы научно-педагогических работников.

Влияние на индивидуальное планирование работы имеют верхние пределы норм рабочих часов и объемов учебной нагрузки, установленных

законодательством Российской Федерации и приказами Министерства образования и науки Российской Федерации. Формой индивидуального планирования является индивидуальный план работы научно-педагогического работника. Исходя из методических рекомендаций по применению профессиональных стандартов, мы определили, что в Финансовом университете планированию и обязательному контролю должны подлежать только те **трудовые функции, которые закреплены профессиональным стандартом за должностями** профессорско-преподавательского состава. За добросовестное и качественное выполнение индивидуального плана работы сотруднику выплачивается гарантированная часть заработной платы. Выполнение плановой нагрузки, предусмотренной в индивидуальном плане работы научно-педагогического сотрудника, оказывает влияние на основные составляющие его заработной платы (рис. 3).

Для качественного и своевременного планирования и контроля выполнения работы научно-педагогических сотрудников разработана и внедрена единая информационная система («Единая информационная среда учебного процесса» – ЕИС). В данной системе отражаются индивидуальные планы работы каждого научно-педагогического работника, она является доступной для всех заинтересованных сотрудников Финансового университета, при необходимости может оперативно корректироваться, позволяет



Рис. 3. Влияние выполнения условий индивидуального плана работы НПР на размер заработной платы

быстро сформировать необходимые отчеты и в целом вести учет выполненных работ.

Одним из важнейших факторов реализуемой системы эффективного контракта является фактическое выполнение индивидуального плана работы, а именно эффективность сотрудника при выполнении обязательных трудовых функций по государственным образовательным услугам, оказываемым Финансовым университетом. Именно поэтому еще одной из новаций является применение **коэффициента эффективности деятельности (КЭД)**. Данный коэффициент коррелирует размер премиальных выплат, которые могут быть установлены и выплачены сотруднику за работы, выполненные за пределами должностных обязанностей (сверх индивидуального плана, но в интересах основной деятельности Финансового университета) и за особые достижения, включая высокие и качественные результаты труда в рамках выполняемых должностных обязанностей.

Понимая, что любая установленная норма труда (за исключением контактной работы/«первой половины дня») является усредненной и каждый научно-педагогический работник, в зависимости от уровня вовлеченности в деятельность Финансового университета, своих личных приоритетов и множества дополнительных факторов, результативен и эффективен именно в рамках своих индивидуальных показателей, была сформирована **библиотека критериев и показателей стимулирования (КиПС)** Финансового университета. Фрагмент библиотеки приведен в табл. 1.

Основой формирования библиотеки критериев и показателей стимулирования (КиПС)

стали показатели, предусмотренные стратегией Финансового университета на 2013–2020 гг., действующими локальными нормативными актами по оплате труда и не вошедшие в индивидуальный план работы научно-педагогического работника. При этом необходимость пересмотра ряда документов, регламентирующих премиальные и стимулирующие выплаты, в результате проводимой работы стала очевидна.

Например, существующая методика балльно-рейтинговой системы по оценке персонального вклада научно-педагогических работников без учета изменений, проводимых при переходе на систему управления эффективным контрактом (в т. ч. профессионального стандарта педагога) по некоторым показателям, и мы уже рассматривали этот момент ранее на примере трудовых функций доцента, предусматривала завышение стимулирующих выплат с оплатой труда в рамках выполнения должностных обязанностей. Влияние профессионального стандарта на систему управления эффективным контрактом (на примере эффективного контракта доцента) представлена на рис. 4.

Библиотека критериев и показателей стимулирования вводится в действие локальным нормативным актом, ее актуализация проводится по мере необходимости, в зависимости от влияния внешних и внутренних факторов на стратегические цели Финансового университета. В результате проведенной работы мы пришли к выводу, что указанная библиотека будет оправдывать свое существование не только на бумаге, но и в электронном виде. При доработке единой информационной системы планируется увязать библиотеку критериев и показателей стимулирования с оценочными картами научно-педагогических работников,

Таблица 1

Фрагмент библиотеки критериев и показателей стимулирования Финансового университета

№ п/п	Критерии стимулирования	Тип	Показатели стимулирования в единицах измерения, балл	Метод расчета, источник	Статус применения КиПС
Основные критерии и показатели					
1. Профессорско-преподавательского состава					
1.1	Выступление с докладом (очное) и/или модерирование на мероприятиях, имеющих статус международных, всероссийских, не более шести; не более 1-го доклада на 1-м мероприятии	И	----- Значение балла	Программа мероприятия с выделением раздела по участникам/приказ о включении в комитет/сертификат участника/служебное задание на командировку/официальный отчет о проведении мероприятия/справка об участии от руководителя мероприятия	Используется
1.2	Подготовка выигранных заявок на участие в конкурсах по договорам научно-исследовательских, научных и учебно-методических работ по повышению квалификации госслужащих; в международных грантах и грантах РФФИ, РНФ, РГНФ	И	----- Значение балла	Справки руководителей структурных подразделений, курирующих процедуру подачи заявок	Не используется
1.3	Научные публикации в периодических изданиях, индексируемых в Scopus и Web of Science (отнесенных к 1-му и 2-му квартилям)	Н	----- Значение балла	Ксерокопия страниц издания, позволяющая идентифицировать время издания, наименование издания, автора с указанием места работы в Финуниверситете	Используется
1.4	Наличие цитирований в Scopus и Web of Science	Н	----- Значение балла	Распечатка персональной страницы из Scopus и Web of Science	Используется
1.5	Участие в мероприятиях приемной комиссии (кроме приема в аспирантуру и магистратуру)	У	----- Значение балла	Отчет о проведенных мероприятиях приемной комиссии	Используется
1.6	Призовые места на студенческих научных мероприятиях, носящих характер состязательных	НИРС	----- Значение балла	Копия диплома с указанием призового места и научного руководителя	Используется
1.7	Участие в работе в качестве члена рабочей группы органов законодательной и исполнительной власти	ОР	----- Значение балла	Справка/выписка из приказа о членстве	Используется
1.8	Используется докторских/кандидатских диссертаций	ОР	----- Значение балла	Копия титульного листа автореферата/диссертации/копия поручения на подготовку отзыва/копия заверенного отзыва	Используется
...

где

И – участие в мероприятиях, повышающих имидж Финансового университета;

Н – научная деятельность;

У – учебная работа;

НИРС – руководство научно-исследовательской работой обучающихся;

ОР – общественная работа.



Рис. 4. Влияние профстандартов на систему управления эффективным контрактом (на примере эффективного контракта доцента)

которые являются отчетами о фактически выполненной работе за пределами должностных обязанностей. Дополнительно мы предусматриваем возможность формирования рейтингов по установленному типу показателя и выбора наиболее успешных сотрудников не только по общему количеству баллов, но и в рамках определенного направления деятельности – наука, общественная деятельность, участие в мероприятиях, повышающих имидж Финансового университета и пр.

Соответствующие рейтинги позволяют Финансовому университету наиболее эффективно применять знания, умения и навыки научно-педагогических работников, формировать кадровый резерв и стимулировать работников на достижение более высоких показателей эффективности их деятельности.

Баллы за критерии и показатели стимулирования, предусмотренные соответствующей библиотекой, влияют не только на места в рейтингах, по каждому критерию они имеют свой вес и свою стоимость.

Научно-педагогические работники в течение всего отчетного периода могут самостоятельно вести подсчет своих баллов, что обеспечивает прозрачность расчета стимулирующих выплат.

Объективность в оценке индивидуального вклада по результатам отчетного периода достигается за счет заполнения **индивидуальных оценочных карт**, в которые заносятся все работы,

выполненные сверх индивидуального плана, т. е. за пределами усредненных норм. Оценочные карты согласовываются с заведующими кафедр, а затем рассматриваются на заседании комиссии по оценке эффективности деятельности научно-педагогических работников.

Учитываемые работы не могут взяться из «ниоткуда», оплачиваемые сверхзадачи вытекают из стратегии Финансового университета, которая декомпозируется на кафедры и конкретизируется в виде критериев и показателей стимулирования (КиПС), формирующих библиотеку КиПС. Алгоритм формирования оценочной карты НПР для расчета размера стимулирующей выплаты по результатам выполнения критериев и показателей стимулирования представлен на рис. 5.

Таким образом, система оплаты труда в рамках эффективного контракта для научно-педагогических работников Финансового университета и зафиксированная в трудовых договорах с работниками, складывается из **трех** основных частей и выглядит следующим образом (рис. 6):

1. Гарантированная часть.

2. Стимулирующая часть за достижение и выполнение критериев и показателей стимулирования:

– ежемесячная надбавка за персональный вклад в учебный процесс и научную деятельность, установленная по итогам работы за предыдущий отчетный период;

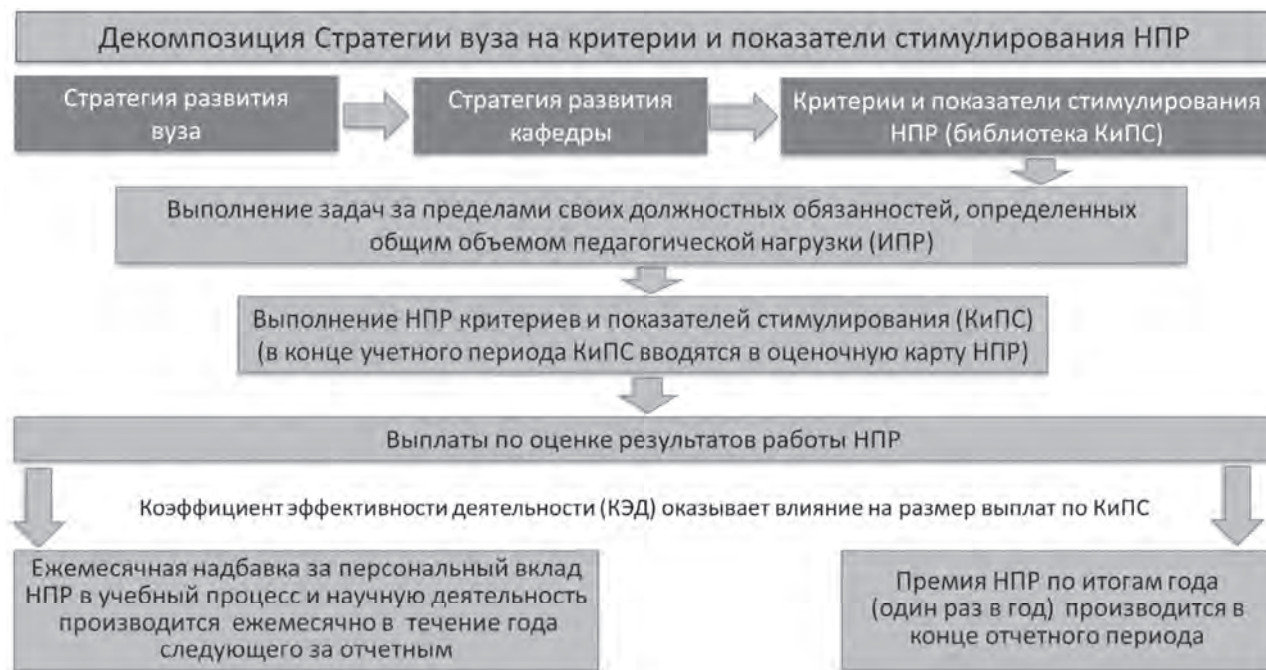


Рис. 5. Алгоритм формирования оценочной карты НПП для расчета размера стимулирующей выплаты по результатам выполнения КИПС

– премия по итогам работы за отчетный период.

3. Прочие выплаты, предусмотренные:

- трудовым законодательством (компенсационные);
- локальными нормативными актами Финансового университета (единовременные, стимулирующие выплаты и надбавки).

Отдельно остановим свое внимание на коэффициенте эффективности деятельности (КЭД), упоминаемом нами ранее. Значение данного коэффициента устанавливается ежегодно приказом Финансового университета на основании предложений комиссии по оценке эффективности деятельности научно-педагогических работников. Механизм его применения отражен в формуле



Рис. 6. Структура заработной платы НПП

расчета заработной платы научно-педагогических работников, представленной на рис. 7.

$$ЗП = ЗП_{гч} + (КиПС_1 + КиПС_2 + \dots + КиПС_n) \times КЭД + ПрВ$$

где

ЗП – заработная плата НПП;

ЗП_{гч} – гарантированная часть заработной платы НПП;

КиПС₁ – произведение стоимости и количества баллов (показатель) за выполнение первого критерия стимулирования;

КиПС₂ – произведение стоимости и количества баллов (показатель) за выполнение второго критерия стимулирования;

КиПС_n – произведение стоимости и количества баллов (показатель) *n*-го критерия стимулирования;

КЭД – коэффициент эффективности деятельности;

ПрВ – прочие стимулирующие или компенсационные выплаты.

Рис. 7. Формула расчета заработной платы научно-педагогических работников с учетом влияния коэффициента эффективности деятельности

Существенное влияние КЭД на размер выплат, связанных с выполнением задач, не включенных в индивидуальный план работы (за пределами трудовых функций, предусмотренных трудовым договором), стимулирует научно-педагогический состав качественно и в полном объеме выполнять первостепенные задачи Финансового университета, связанные с оказанием государственных образовательных услуг.

Сложившаяся структура заработной платы научно-педагогических работников, применение коэффициента эффективности деятельности к вариативной части заработной платы, привели к изменению соотношения структуры гарантированных и переменных выплат. Ранее в Финансовом университете выдерживалось подобное соотношение на уровне 50/50, с момента пересмотра подхода к управлению системой эффективного контракта подобное соотношение будет выдерживаться на уровне 70/30, что несомненно повышает уровень социальной защищенности научно-педагогических работников.

Продолжая тему новаций в Финансовом университете, сопряженных с переходом на систему управления эффективным контрактом, необходимо отметить изменение роли комиссии по оценке эффективности деятельности научно-педагогических работников. Если ранее в ее обязанности входил выборочный контроль отчетов кафедр, представляемых в соответствии с методикой

балльно-рейтинговой системы по оценке персонального вклада научно-педагогических работников, то при реализации рассматриваемой системы управления эффективным контрактом на нее возлагается полный и комплексный анализ всей деятельности научно-педагогических работников, в том числе разработка предложений по установлению значения коэффициента эффективности деятельности, развитию и усовершенствованию программных и информационных продуктов, задействованных в реализации системы управления эффективным контрактом, актуализации библиотеки критериев и показателей стимулирования.

Уровень значения и ответственности комиссии по оценке эффективности деятельности научно-педагогических работников, безусловно, велик, ввиду чего она формируется из числа самых опытных и авторитетных руководителей и специалистов. В состав указанной комиссии включаются представители основных направлений деятельности Финансового университета – стратегического, образовательного, научного; организационно-функциональных блоков – по управлению персоналом и экономике. Формируя рейтинги и владея оперативной информацией по качеству выполнения государственных образовательных услуг, вовлеченности и отдаче научно-педагогических работников в реализацию стратегических целей Финансового университета, комиссия по оценке эффективности деятельности научно-педагогических работников наделена полномочиями по разработке предложений и рекомендаций для дальнейшего избрания работников по конкурсу на замещение ранее занимаемой им по срочному трудовому договору должности научно-педагогического работника и выборов на должности заведующих кафедр и деканов факультетов.

В связи со столь широкими и важными полномочиями комиссии по оценке эффективности деятельности научно-педагогических сотрудников ее работа требует регламентации отдельным нормативным актом Финансового университета.

Итак, что же дает Финансовому университету сложившаяся таким образом система управления эффективным контрактом?

Во-первых, наличие слаженной и отрегулированной работы всех механизмов системы эффективного контракта дает возможность улучшить не один конкретно взятый процесс, по сути, этой системой оказывается прямое влияние на решение ключевых задач, стоящих перед Финансовым университетом как в рамках

улучшения качества оказания государственных образовательных услуг, так и в достижении целей, поставленных перед нами Правительством Российской Федерации.

Во-вторых, вовлечение ключевых специалистов по основным направлениям деятельности в управление системой эффективного контракта по основной категории персонала Финансового университета – научно-педагогическим работникам – дает возможность не только понять и переосмыслить всю важность и ценность этой профессии, что само по себе непосредственно влияет на повышение ее престижа, но и сформировать внутреннее авторитетное экспертное сообщество, активно влияющее на улучшение качества решения стратегических задач.

В-третьих, это действительно системный подход к управлению эффективностью научно-педагогических работников, предусматривающий все нюансы планирования и оценки их трудовой деятельности, синхронизированный с нормированием и оплатой труда за достижение конкретных показателей. Мы предоставляем научно-педагогическому работнику возможность выбора и планирования не только того, что ему делать, но и сколько за это получать. Ведь достойное вознаграждение за то, что он выполняет сверх своих плановых задач, за достижение вполне определенных критериев и показателей стимулирования в рамках системы эффективного контракта ему гарантировано.

В нашем понимании выстроенная в Финансовом университете система управления эффективным контрактом является для научно-педагогических работников персональным навигатором успеха на пути повышения уровня своей заработной платы, профессионального и карьерного развития.

В заключение отметим, что выполненные работы по переводу научно-педагогических работников на эффективный контракт являются лишь первой ступенью поэтапного перехода всех категорий должностей Финансового университета на систему эффективного контракта. В конечном итоге декомпозиция стратегических целей Финансового университета в виде критериев и показателей стимулирования для каждой должности, приведение в соответствие должностных обязанностей работников с учетом профессиональных стандартов повлияет не только на результативность отдельно взятых работников и слаженную работу структурных подразделений, но и в целом еще более повысит эффективность деятельности Финансового университета.

Список литературы

1. Отчет о научно-исследовательской работе «“Эффективный контракт” как комплексный организационно-правовой и экономический механизм стимулирования труда и повышения кадрового потенциала научно-педагогических работников организации высшего образования Российской Федерации». Руководитель НИР – Харитонов Е. Н. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Москва, 2015 г. Регистрационный номер НИОКР 115070810102. Регистрационный № ИКРБС 21601225.
2. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».
3. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 № 792-р.
4. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р (ред. от 14.09.2015).
5. Приказ Минтруда России от 26.04.2013 № 167н (ред. от 20.02.2014) «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта».
6. Письмо Минобрнауки России от 12.09.2013 № НТ-883/17 «О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. 273-ФЗ “Об образовании в Российской Федерации”».
7. Профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 08 сентября 2015 г. № 608н.
8. Уракова Е. В. «Эффективный контракт»: правовая регламентация и первые итоги // Академ. вестн. 2014. № 4 (30). С. 154–160.
9. Лузуева Д. Г. Эффективный контракт как средство повышения качества образования // Вестн. Алтай. академии экономики и права. 2014. № 6. С. 136–139.
10. Сергиенко Н. С. Переход на эффективный контракт в бюджетной сфере // Развитие управленческих и информационных технологий, их роль в региональной экономике : материалы I Всерос. открытой науч.–практ. конф. Калуж. филиал Финанс. ун-та при Правительстве Российской Федерации. Калуга, 2014. С. 41–46.
11. Лобанова О. Л. Эффективный контракт и показатели деятельности // Советник бухгалтера гос. и муниципал. учреждения. 2013. № 4 (100). С. 18–21.
12. Федорова Е. А. Понятие и сущность «эффективного контракта» // Вестн. науч. об-ва студентов, аспирантов и молодых ученых. 2014. № 1. С. 379–382.
13. Еремина С. Н. «Эффективный контракт» в трудовом праве // Журнал рос. права. 2014. № 4 (208). С. 20–28.
14. Камирова А. Н. Теоретические и практические основы применения эффективного контракта в творческом

вузе // Управленческое консультирование. 2014. № 7 (67). С. 135–139.

15. *Костырин И. Н.* Возможности реализации эффективного контракта в академической деятельности преподавателей вузов // Актуал. вопросы совр. науки. 2012. № 23. С. 217–224.

16. *Постников С. Н., Андриенко А. В.* Эффективный контракт в вузе: практика реализации // Высшее образование в России. 2015. № 5. С. 37–45.

17. *Галковский А. Г.* Система эффективного контракта и ее значение для модернизации высшего образования // Совет ректоров. 2013. № 10. С. 12–18.

18. *Рыжов Н. Г., Шестопалов М. Ю.* Анализ возможностей внедрения эффективного контракта для регулирования труда научных работников вузов // Инновации. 2013. № 11 (181). С. 103–109.

19. *Михалкина Е. В., Алешихин В. А.* Эффективный контракт как институт социально-трудовых отношений в сфере высшего образования // Terra Economicus. 2013. Т. 11, № 3. С. 89–100.

20. *Боровская М. А., Масыч М. А., Шевченко И. К.* Эффективный контракт в системе стимулирования научно-педагогических работников // Высш. образование в России. 2013. № 5. С. 13–20.

21. *Шайбакова Л. Ф., Алексеева Н. Г., Тельминова Л. Б., Тельминов А. А.* Готовность педагогических работников образовательных учреждений к заключению эффективного контракта А // Изв. Урал. гос. эконом. ун-та. 2014. № 1 (51). С. 105–110.

22. *Пуденко Т. И.* Эффективный контракт с педагогом как инструмент управления персоналом в образовательных организациях // Психология профессионала : личность, деятельность, организация: коллект. монография / под ред. Т. А. Жалагиной, Л. Ж. Каравановой, Е. Д. Короткиной. Тверь, 2014. С. 197–201.

23. *Козлов М. А.* Перевод на «эффективный контракт» как изменение существенных условий договора // Советник бухгалтера бюджетной сферы. 2012. № 10. С. 63–72.

24. *Козлов М. А.* Эффективный контракт: оформляем правильно! // Советник в сфере образования. 2013. № 4. С. 83–89.

25. *Пшизова Е. Н., Хачак Б. Н.* Об эффективном контракте преподавателей вузов // Вестн. Адыгей. гос. ун-та. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2015. № 2 (158). С. 290–294.

26. *Зарубин В. Г., Начкин А. И.* Эффективный контракт научно-педагогических работников: нормативное и ценностное изменение университетского сообщества // Менеджмент XXI века: актуальные тренды в образовании и бизнесе : сб. науч. статей по материалам XIII Международ. науч.–практ. конф. СПб., 2013. С. 50–51.

27. *Долгий В. И.* Эффективный контракт и профессиональный профиль преподавателя высшей школы // Вестн. Саратов. гос. соц.–эконом. ун-та. 2014. № 1. С. 46–50.

28. *Горожанкина М. А.* Эффективный контракт и оплата труда профессорско-преподавательского состава вузов // Вестн. Сибир. гос. ун-та путей сообщения. 2013. № 29. С. 150–153.

29. *Веретенникова Н. В., Куранова Н. А.* Основные теоретические подходы к анализу эффективного контракта в системе высшего образования // Траектории реформирования российской экономики : материалы Международ. эконом. симпозиума, посвящ. 50-летию эконом. факультета ТГУ. Томск, 2014. С. 96–106.

30. *Рыжов В. П., Терешков В. В., Каширина Н. А., Марьев А. А.* Об оценке эффективности работы преподавателей в свете введения эффективного контракта // Высш. образование в России. 2015. № 10. С. 16–26.

31. *Минева О. К., Кочеткова Н. Н., Храмова Т. М.* «Эффективные контракты», построенные на принципах формирования лояльности, вовлеченности и удовлетворенности трудом // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2015. № 2 (43). С. 219–222.

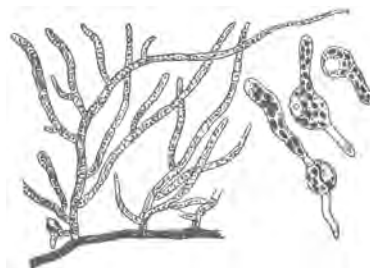
32. *Сенашенко В. С., Халин В. Г.* Об эффективном контракте в высшей школе России // Высш. образование в России. 2015. № 5. С. 27–36.

33. *Сенашенко В. С., Халин В. Г.* Эффективный контракт в высшей школе РФ: и кнут, и пряник // Инженерная педагогика. М., 2015. С. 187–201.

34. *Халин В. Г.* Эффективный контракт профессора: кнут или пряник? // Проблемы управления в социальных системах. 2014. Т. 7, № 11. С. 28–42.

35. *Курбатова М. В.* Эффективный контракт в вузе: от теоретической концепции к реальному изменению положения преподавателя // Науч. труды Донецк. нац. техн. ун-та. Серия: экономическая. 2013. № 3 (45). С. 41–50.

36. *Курбатова М. В., Левин С. Н.* Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // Journal of Institutional Studies. 2013. Т. 5, № 1. С. 55–80.



E. V. Sukhov, I. N. Ganieva, V. N. Pulyaeva

University of Finance, the Russian Federation Government, Moscow, Russia

EFFECTIVE UNIVERSITY CONTRACT MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL STANDARDS IMPLEMENTATION

Effective contract is a personal navigator for the success of academic and teaching staff member.

Key words: University of Finance; effective contract system management; criteria and indicators of efficacy; academic and teaching staff; professional standard; labor function; efficacy coefficient; labor agreement; individual workplan; evaluation list; fixed and variable salary part.

The article describes experience of University of Finance in adapting effective contract system in the context of transition to professional standard “Lecturer in the field of professional training, education and supplementary professional education”. Information presented in the article includes a case with solution and reflects the **task of introducing efficacy criteria and indicators of academic and teaching staff (ATS) considering review of their labor functions according to professional standard.**

Case. Influence of professional standard on the system of effective contract management and university efficacy.

Initial indicators:

1. Professional standard.
2. Development strategy of the University of Finance.
3. Efficacy indicators from score and rating system on evaluating personal input of academic and teaching staff members.
4. Labor agreements with academic and teaching staff members.
5. Duties of academic and teaching staff members.
6. Individual workplan for academic and teaching staff members.

The task reflected in the article is solved as a result of involving key specialists into project and workgroups activities of which are related to stage by stage implementation of effective contract system at the University of Finance. The results of performed activities:

- Improved and reformulated forms of labor contracts with academic and teaching staff members; their time norms; local norms regulating salary; individual planning system;
- Designed and implemented evaluation sheets, library of efficacy criteria and indicators;
- Creation of commission on evaluating efficacy of academic and teaching staff activities.

Practical recommendations formulated in the article take a form of description of a process of integrating existing system of regulating academic and teaching staff activities and their salary into new context related to using effective contract considering labor functions and activities, described in detail by professional standard.

Academic novelty is in practical experience of reviewing academic and teaching staff labor functions, criteria and indicators of their efficacy according to professional standard of teacher and University of Finance development strategy. The value of this article is in recommendations for university top managers concerning creating overall approach to managing effective labor contract system.

References

1. *Otchet o nauchno-issledovatel'skoj rabote po teme: «EHffektivnyj kontrakt» kak kompleksnyj organizacionno-pravovoj i ehkonomicheskij mekhanizm stimulirovaniya truda i povysheniya kadrovogo potenciala nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov organizacii vysshego obrazovaniya Rossijskoj Federacii». Rukovoditel' NIR Haritonova E. N., Finansovyj universitet pri Pravitel'stve Rossijskoj Federacii [Report of the research work on the topic: “Effective contract” as a complex of organizational, legal and economic mechanism of stimulation of labor and*

**Eduard V. Sukhov*, Director of Human Resources, Financial university under the Government of the Russian Federation, 53, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia, 125993, GSP-3, +7 (499) 943–93–82; ESuhov@fa.ru

Irina N. Ganieva, Director of the Center of Planning and Development Staff, Financial university under the Government of the Russian Federation, 53, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia, 125993, GSP-3, +7 (499) 943–93–21; INGanieva@fa.ru

Valentina N. Pulyaeva, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Chair of Human resource management and psychology, Financial University under the Government of Russian Federation, 53, Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia, 125993, GSP-3, +7 (495) 249–51–69; VNPulyaeva@fa.ru

increasing staff potential of research–teaching staff organization of higher education of the Russian Federation”. Head of R&D Kharitonov E. N., Financial University under the Government of the Russian Federation], Moscow, 2015. R&D 115070810102 Registration number IKRBS 21601225.

2. Presidential Decree of 07.05.2012 number 597 “On measures for implementation of the state social policy”;

3. The state program of Russian Federation “Development of Education” for 2013–2020, approved by the Government of Russian Federation of 15.05.2013 number 792-r;

4. Program of the phased improvement of the remuneration system in the state (municipal) institutions in 2012–2018, approved by the Government of Russian Federation of 26.11.2012 number 2190-r (amended on 09.14.2015);

5. Order of the Russian Ministry of Labor of 04.26.2013 number 167n (amended on 20.02.2014) “On Approval of the recommendations on registration of labor relations with an employee of the state (municipal) institutions under the introduction of an effective contract”;

6. Letter of the Russian Ministry of 09.12.2013 number NT-883/17 “On the implementation of paragraph 11 of the Article 108 of the Federal Law of 29.12.2012 number 273-FZ” On Education in Russian Federation”;

7. Professional standard “The teacher of professional training, professional education and additional professional education”, approved by the Ministry of Labor and Social Protection of Russian Federation of 08.09.2015 number 608n.

8. Urakova E. V. «Effektivnyj kontrakt»: pravovaya regulatsiya i pervye itogi [“Effective contract”: legal regulation and the first results]. *Akademicheskij vestnik* [Academic Bulletin], 2014, vol. 4 (30), pp. 154–160.

9. Lugeva D. G. EHeffektivnyj kontrakt kak sredstvo povysheniya kachestva obrazovaniya [Effective contract as a means of improving the quality of education]. *Vestnik Altajskoy akademii ehkonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 2014, vol. 6, pp. 136–139.

10. Sergienko N. S. Perekhod na ehffektivnyj kontrakt v byudzhetnoj sfere [The transition to the effective contract in the public sector]. *Razvitie upravlencheskih i informacionnyh tekhnologij, ih rol' v regional'noj ehkonomike: materialy I Vserossijskoy otkrytoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Kaluzhskij filial Finansovogo universiteta pri Pravitel'stve Rossijskoy Federacii* [Development of management and information technologies, their role in the regional economy: Proceedings of the I All-Russian open scientific conference. Kaluga Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation], Kaluga, 2014, pp. 41–46.

11. Lobanova O. L. EHeffektivnyj kontrakt i pokazateli deyatel'nosti [Effective contract and performance indicators]. *Sovetnik buhgaltera gosudarstvennogo i municipal'nogo uchrezhdeniya* [Advisor accountant of state and municipal institutions], 2013, vol. 4 (100), pp. 18–21.

12. Fedorova E. A. Ponyatie i sushchnost' «ehffektivnogo kontrakta» [The concept and essence of the “effective contract”]. *Vestnik nauchnogo obshchestva studentov, aspirantov i molodyh uchenyh* [Bulletin of scientific society of students, graduate students and young scientists], 2014, vol. 1, pp. 379–382.

13. Eremina S. N. «Effektivnyj kontrakt» v trudovom prave [“Effective contract” in labor law]. *Zhurnal rossijskogo prava* [Magazine of the Russian right], 2014, vol. 4 (208), pp. 20–28.

14. Kamirova A. N. Teoreticheskie i prakticheskie osnovy primeneniya ehffektivnogo kontrakta v tvorcheskom vuze [Theoretical and practical bases of application of the effective contract in the creative university]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie* [Management Consulting], 2014, vol. 7 (67), pp. 135–139.

15. Kostyrin I. N. Vozmozhnosti realizacii ehffektivnogo kontrakta v akademicheskoy deyatel'nosti prepodavatelej vuzov [Possibilities of implementation of effective contract in the academic activities of university professors]. *Aktual'nye voprosy sovremennoj nauki* [Actual problems of modern science], 2012, vol. 23, pp. 217–224.

16. Postnikov S. N., Andrienko A. V. EHeffektivnyj kontrakt v vuze: praktika realizacii [Effective contract at the university: the practice of implementation]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2015, vol. 5, pp. 37–45.

17. Galkovskij A. G. Sistema ehffektivnogo kontrakta i ee znachenie dlya modernizacii vysshego obrazovaniya [The effective contract system and its importance for the modernization of higher education]. *Sovet rektorov* [the Council of Rectors], 2013, vol. 10, pp. 12–18.

18. Ryzhov N. G., Shestopalov M. YU. Analiz vozmozhnostej vnedreniya ehffektivnogo kontrakta dlya regulirovaniya truda nauchnyh rabotnikov vuzov [Analysis of possibilities for effective contract implementation for the regulation of the labor universities staff]. *Innovacii* [Innovations], 2013, vol. 11 (181), pp. 103–109.

19. Mihalkina E. V., Aleshin V. A. EHeffektivnyj kontrakt kak institut social'no-trudovyh otnoshenij v sfere vysshego obrazovaniya [Effective contract as an institute of social and labor relations in the sphere of higher education]. *TerraEconomicus* [TerraEconomicus], 2013, vol. 3 (11), pp. 89–100.

20. Borovskaya M. A., Masyh M. A., Shevchenko I. K. EHeffektivnyj kontrakt v sisteme stimulirovaniya nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov [An effective contract in the system of stimulation scientific and pedagogical workers]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2013, vol. 5, pp. 13–20.

21. SHajbakova L. F., Alekseeva N. G., Tel'minova L. B., Tel'minov A. A. Gotovnost' pedagogicheskikh rabotnikov obrazovatel'nyh uchrezhdenij k zaklyucheniyu ehffektivnogo kontrakta [The Willingness of teaching staff of educational institutions to the conclusion of an effective contract]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ehkonomicheskogo universiteta* [Proceedings of the Ural State Economic University], 2014, vol. 1 (51), pp. 105–110.

22. Pudenko T. I. Effektivnyj kontrakt s pedagogom kak instrument upravleniya personalom v obrazovatel'nyh organizaciyah [Effective contract with the teacher as a human resource management tool for educational institutions]. *Psihologiya professionala: lichnost', deyatel'nost', organizaciya. Kollektivnaya monografiya*, pod redakciej T. A. ZHalaginoj, L. Zh. Karavanovoj, E. D. Korotkinov [Professional Psychology: personality, activity, organization. The collective monograph edited by TA Zhalaginoy, L. Zh. Karavanova, ED Korotkina], Tver', 2014, pp. 197–201.

23. Pshizova E. N., Hachak B. N. Ob ehffektivnom kontrakte prepodavatelej vuzov [On the effective contract of university professors]. *Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta*. Seriya 1: Regionovedenie: filozofiya, istoriya, sociologiya, yurisprudenciya, politologiya, kul'turologiya [Bulletin of Adygeya State University. Series 1: Area Studies: philosophy, history, sociology, law, political science, cultural studies], 2015, vol. 2 (158), pp. 290–294.

24. Kozlov M. A. Perevod na «ehffektivnyj kontrakt» kak izmenenie sushchestvennyh uslovij dogovora [Transfer to the “effective contract” as a change in the essential terms of the contract]. *Sovetnik buhgaltera byudzhetnoj sfery* [Advisor of public sector accountants], 2012, vol. 10, pp. 63–72.

25. Kozlov M. A. EHffektivnyj kontrakt: oformlyаем pravil'no! [Effective contract: make out properly!]. *Sovetnik v sfere obrazovaniya* [Advisor in education], 2013, vol. 4, pp. 83–89.

26. Zarubin V. G., Nachkin A. I. EHffektivnyj kontrakt nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov: normativnoe i cennostnoe izmenenie universitetskogo soobshchestva [Effective contract of academic staff: normative and value changes in the university community]. *Menedzhment XXI veka: aktual'nye trendy v obrazovanii i biznese*. *Sbornik nauchnyh statej po materialam XIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Management of the XXI century: current trends in education and business. Collection of scientific articles on materials of XIII International Scientific and Practical Conference], SPb, Asterion, 2013, pp. 50–51.

27. Dolgij V. I. EHffektivnyj kontrakt i professional'nyj profil' prepodavatelya vysshej shkoly [Effective contract and professional profile of the teacher of high school]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-ehkonomicheskogo universiteta* [Bulletin of Saratov State Socio-Economic University], 2014, vol. 1, pp. 46–50.

28. Gorozhankina M. A. Effektivnyj kontrakt i oplata truda professorsko-prepodavatel'skogo sostava vuzov [Effective contract and salary of the teaching staff of universities]. *Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo universiteta putej soobshcheniya* [Bulletin of the Siberian State University of Communications], 2013, vol. 29, pp. 150–153.

29. Veretennikova N. V., Kuranova N. A. Osnovnye teoreticheskie podhody k analizu ehffektivnogo kontrakta v sisteme vysshego obrazovaniya [The main theoretical approaches to the analysis of the effective contract in the system of higher education]. *Traektorii reformirovaniya rossijskoj ehkonomiki. Materialy Mezhdunarodnogo ehkonomicheskogo simpoziuma, posvyashchennogo 50-letiyu ehkonomicheskogo fakul'teta TGU. Ministerstvo obrazovaniya i nauki Rossijskoj*

Federacii, Tomskij gosudarstvennyj universitet [The trajectories of reforming of the Russian economy. Proceedings of the International Economic Symposium on the 50th anniversary of the Faculty of Economics of TSU. The Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Tomsk State University.], Tomsk, 2014, pp. 96–106.

30. Ryzhov V. P., Tereshkov V. V., Kashirina N. A., Mar'ev A. A. Ob ocenke ehffektivnosti raboty prepodavatelej v svete vvedeniya ehffektivnogo kontrakta [On evaluating the performance of teachers in the light of the introduction of effective contract]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2015, vol. 10 pp. 16–26.

31. Mineva O. K., Kochetkova N. N., Hramova T. M. «EHffektivnye kontrakty», postroennye na principah formirovaniya lojal'nosti, вовлеченности i udovletvorennosti trudom [“Effective Contracts”, built on the principles of formation of loyalty, engagement and job satisfaction]. *Kaspijskij region: politika, ehkonomika, kul'tura* [Caspian region: politics, economy, culture], 2015, vol. 2 (43), pp. 219–222.

32. Senashenko V. S., Halin V. G. Ob ehffektivnom kontrakte v vysshej shkole Rossii [On the effective contract in Russian higher education]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2015, vol. 5, pp. 27–36.

33. Senashenko V. S., Halin V. G. EHffektivnyj kontrakt v vysshej shkole RF: i knut, i pryaniik [Effective contract in the higher school of the Russian Federation: the carrot and stick] // *Inzhenernaya pedagogika* [Engineering Pedagogy], Moscow, 2015, pp. 187–201.

34. Halin V. G. EHffektivnyj kontrakt professora: knut ili pryaniik? [Effective contract professors: the stick or the carrot?]. *Problemy upravleniya v social'nyh sistemah* [Problems of management in social systems], 2014, vol. 7 (11), pp. 28–42.

35. Kurbatova M. V. EHffektivnyj kontrakt v vuze: ot teoreticheskoy koncepcii k real'nomu izmeneniyu polozheniya prepodavatelya [Effective contract at the university: from theoretical concept to a real change in the position of the teacher]. *Nauchnye trudy Doneckogo nacional'nogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: ehkonomicheskaya* [Proceedings of Donetsk National Technical University. Series: economic], 2013, vol. 3 (45), pp. 41–50.

36. Kurbatova M. V., Levin S. N. EHffektivnyj kontrakt v sisteme vysshego obrazovaniya RF: teoreticheskie podhody i osobennosti institucional'nogo proektirovaniya [Effective contract in the system of higher education of the Russian Federation: theoretical approaches and institutional design features]. *Journal of Institutional Studies*, 2013, vol. 5 (1), pp. 55–80.

