

**Гришкин Станислав  
Викторович**

аспирант, ФГБОУ ВО «Южный  
федеральный университет»,  
г. Ростов-на-Дону, Российская  
Федерация

**e-mail:** gsv077@gmail.com

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ УНИВЕРСИТЕТОВ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА

**Аннотация.** Проанализированы взаимосвязи эффективности труда работников высшего профессионально образования с конкурентоспособностью университетов. Сделана оценка системы оплаты труда работников образовательной сферы. На базе индикативных показателей исследована взаимосвязь средней заработной платы работников высшего образования и средней заработной платы по экономике, а также рейтинговых показателей российских вузов. Рассмотрены и систематизированы цели перехода к системе эффективного контракта. Выявлена специфика реализации институциональных изменений, обеспечивающих качественные преобразования высшей школы при переходе на систему эффективной занятости. Прослежена взаимосвязь модели эффективной занятости и конкурентоспособности ведущих российских вузов в мировом научно-образовательном пространстве.

**Ключевые слова:** единая тарифная система, заработная плата, конкурентоспособность, новая система оплаты труда, образовательная среда, стимулирование труда, эффективная занятость, эффективный контракт, эффективность труда.

**Цитирование:** Гришкин С.В. Эффективность труда научно-педагогических работников университетов как основа конкурентоспособности вуза // Вестник университета. 2019. № 8. С. 39-45.

## THE WORK EFFICIENCY OF SCIENTIFIC-PEDAGOGICAL STAFF OF UNIVERSITIES AS THE BASIS OF THE COMPETITIVENESS OF THE UNIVERSITIES

**Abstract.** The interrelations between the efficiency of higher education workers and the competitiveness of the Universities have been analyzed. The system of remuneration of workers in the field of education has been evaluated. The relationship between the average salary of higher education workers and the average salary in the economy, as well as the rating indicators of Russian universities on the basis of indicative indicators, – has been investigated. The goals of transition to the system of effective contract have been considered and systematized. The specificity of the implementation of institutional changes, that ensure the qualitative transformation of higher education in the transition to the system of effective employment, has been revealed. The interrelation of the model of effective employment and competitiveness of the leading Russian universities in the world scientific and educational space has been traced.

**Key words:** Unified Tariff System, wages, competitiveness, New wage system, educational environment, stimulation of labor, effective employment, effective contract, labor efficiency.

**For citation:** Grishkin S.V. The work efficiency of scientific-pedagogical staff of universities as the basis of the competitiveness of the universities (2019) Vestnik universiteta, I. 8, pp. 39–45. doi: 10.26425/1816-4277-2019-8-39-45

В сложившихся социально-экономических условиях национальной экономики Российской Федерации (далее – РФ) особое значение приобретает разработка эффективной политики развития отрасли образования и науки, где методы оптимального финансового управления и оценки эффективности труда являются ключевыми факторами повышения конкурентоспособности вузов.

Период 2004-2010 гг. был крайне сложным для сферы образования. Наиболее остро проблема наблюдалась в области высшего профессионального образования и характеризовалась, по данным международного исследования Comparative IT education study (CITES), высоким уровнем психологического дискомфорта в преподавательской среде.

© Гришкин С.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



По данным таблицы 1 можно сделать вывод о том, что в период с 2004 г. по 2008 г. преобладающая часть профессорско-преподавательского состава (далее – ППС) относилась к возрастной группе от 50 до 59 лет. В 2004/2005 учебном периоде этот показатель достигал 67,2 %, в 2006/2007 – увеличился на 3,9 %, к учебному периоду 2007/2008 данный показатель составил 74,1 %. Такая тенденция свидетельствует об эффекте «возрастных кадров» ППС университетов [6].

Таблица 1

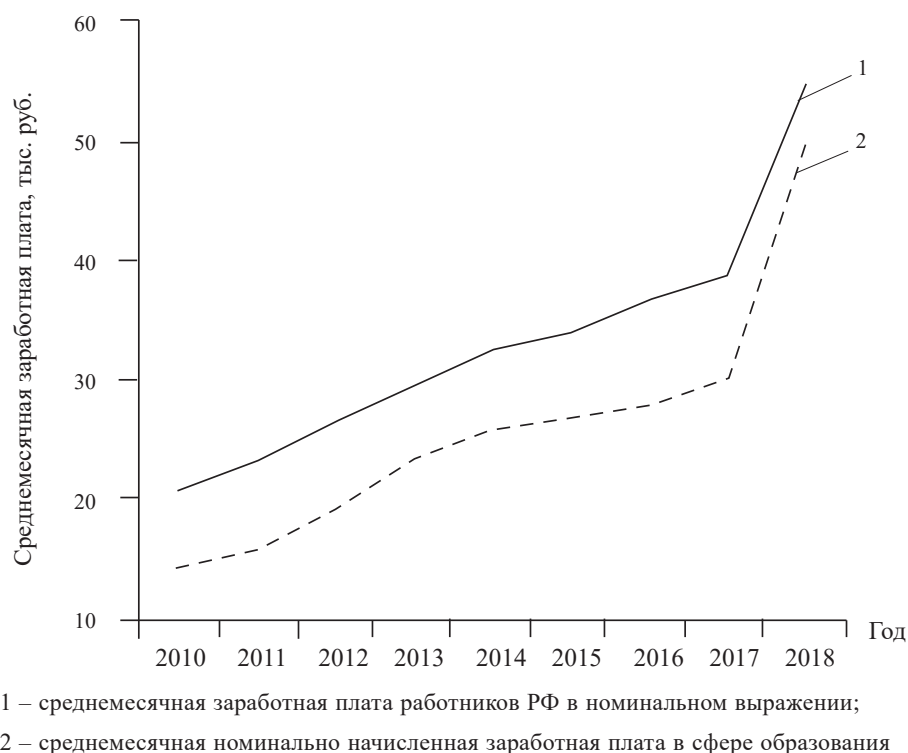
**Численность сотрудников профессорско-преподавательского состава государственных и муниципальных высших учебных заведений по возрастным группам за период 2004-2008 гг.**

Учебный период, годы	Штатная численность персонала, тыс. чел.	В том числе в возрасте, лет					
		До 30	30-39	40-49	50-59	60-65	Более 65
2004/2005	331,6	50,9	57,0	67,2	72,1	33,1	33,3
2006/2007	334,0	53,0	65,6	66,4	76,0	31,3	41,8
2007/2008	341,1	49,3	72,8	63,3	74,1	34,6	47,0

Источник: [7]

Удельный вес молодых педагогических кадров стремительно сокращался с 16,1 % в 2006 г. до 13,9 % в 2010 г., а удельный вес преподавателей старше 60 лет возрастал с 21,3 % в 2006 г. до 24,7 % в 2010 г., при этом только 61,3 % из общей численности ППС вузов имели ученые степени.

Среди основных причин сложившейся кризисной ситуации можно выделить следующие: низкий уровень оплаты труда, отток высококвалифицированных кадров в другие сферы деятельности, потеря привлекательности данной сферы для молодых кадров, снижение качества образования и престижа труда ППС, и, как следствие, низкая конкурентоспособность образовательных организаций.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1 Корреляция показателей средней заработной платы работников образования и средней заработной платы по экономике в Российской Федерации за период 2010-2018 гг.

Низкие показатели ведущих вузов РФ в мировых рейтингах, таких как Times Higher Education и Quacquarelli Symonds World University Rankings также яркие индикаторы необходимости институциональных изменений в сфере образования.

Наиболее важные недостатки, применяемой ранее системы оплаты труда, на основе единой тарифной сетки РФ (далее – ЕТС): установление разрядов оплаты труда на основе тарифно-квалификационные характеристик должностей работников организаций образования; невозможность индивидуальной дифференциации труда преподавателей по степени их сложности; сдерживание роста заработной платы и крайне низкий уровень привлекательности для молодых высококвалифицированных специалистов.

Действующие критерии оценки эффективности деятельности педагогических кадров носили формализованный характер и не были достаточно проработаны. Главным уязвимым звеном стало несовершенство механизма стимулирования труда научно-педагогических работников. Таким образом, в сфере образования, сформировались необходимые условия для перехода к модели эффективной занятости.

Новая система оплаты труда (далее – НСОТ) с 1 декабря 2008 г., пришедшая на замену ЕТС во всех федеральных бюджетных учреждениях, оказала влияние на рост заработных плат работников высшего образования на фоне снижения численности персонала, но выявила также и недостатки, связанные с отсутствием единых разработанных критериев оценки качества и эффективности работы преподавателей вузов [3].

Проблема совмещения занятости для российских преподавателей осталась нерешенной, что приводило к ограничению академической свободы и неизменно сказывалось на эффективности академической деятельности и качестве образовательного процесса (табл. 2).

Таблица 2

**Динамика индикативные показателей, характеризующих внедрение эффективного контракта в сфере высшего образования за период 2012-2018 гг.**

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Численность преподавателей образовательных учреждений высшего профессионального образования, чел.	356 800	348 200	324 800	268 068	159 110	238 471	222 946	208 531	196 499
Отношение средней заработной платы профессорско-преподавательского состава к средней заработной плате в целом по экономике, %	33,1	38,3	84,0	110,0	125,0	133,0	150,0	175,0	200,0

*Составлено автором по материалам исследования*

Новая система оплаты труда позволила решить ряд проблем в сфере оплаты труда ППС, осуществляемых в рамках ЕТС, однако выявило целый ряд недостатков [8]. В связи с этим принят ряд нормативно-правовых актов, актуализирующих необходимость совершенствования модели системы образования в контексте инновационного развития экономики страны [9].

В соответствии с Майскими указами Президента РФ Правительству РФ поручено обеспечить:

- вхождение не менее 5 российских университетов к 2020 г. в топ-100 ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу;
- в сфере высшего образования обеспечение уровня заработной платы сотрудникам ППС до размера 200 % от средней заработной платы в соответствующем регионе [2].

Одной из главных особенностей эффективной деятельности образовательной организации в условиях проводимой модернизации является развитие общественного участия в управлении образованием и открытости образования как государственно-общественной системы [4].

Переход на систему эффективного контракта осуществляется на основании Указа Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» и закреплён в Бюджетном послании Президента РФ Федеральному Собранию от 28 июня 2012 г. «О бюджетной политике в 2013-2015 годах» и Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 гг., в который дано официальное определение эффективному контракту и установлены его основные положения [5].

Цель введения эффективного контракта – модернизация системы оплаты труда профессорско-преподавательского состава работников высшей школы, ориентированной на повышение эффективности деятельности и стратегического развития университетов, с помощью совокупности персональных и коллективных показателей количества и качества выполняемых работ [1].

Данное реформирование повлекло за собой создание принципиально новой системы взаимодействия сотрудников образовательных организаций, призванной решить следующие задачи:

- обеспечивать конкурентоспособный уровень оплаты труда работников образовательных и научных организаций с учетом региональной дифференциации;
- корреляция профессиональных достижений и квалификационного уровня каждого работника с его заработной платой методом критериальной оценки;
- формировать уровень выплат стимулирующего характера в соответствии с индивидуальными показателями эффективности и качества труда каждого работника;
- привлекать молодых высококвалифицированных кадров в сферу образования, создание благоприятных условий повышения эффективности труда.

Эффективный контракт как инструмент, используемый для управления кадровым потенциалом образовательных организаций, декларирует формирование мотивации основного персонала с двух позиций: с точки зрения реализации эффективной педагогической деятельности и с позиции обеспечения достойного уровня оплаты труда. Данная концепция в свою очередь позволяет максимально сконцентрировать усилия работников ППС на достижении стратегических целей вузов. Показатели деятельности, как индивидуальные, так и групповые, должны быть измеримыми.

Переход на НСОТ с внедрением эффективного контракта для работников образовательного пространства осуществляется в три этапа в соответствии с утверждённой Постановлением Правительства РФ «дорожной картой» [10].

Поэтапное реформирование является постепенным совершенствованием системы оплаты труда научно-педагогических работников с взаимозависимостью показателей качества и количества оказываемых услуг и позволяет судить о переходе к модели эффективной занятости. Реализация данных мероприятий характеризуется промежуточными измеримыми итогами, одним из которых является корреляция средней заработной платы работников науки и образования и средней заработной плате по экономике (см. рис. 1) [11].

Основными источниками повышения оплаты труда работникам сферы высшего профессионального образования стали:

- увеличенное бюджетное финансирование;
- средства, полученные вследствие реорганизации неэффективных организаций;
- средства образовательных организаций, полученные от приносящей доход деятельности.

Рейтингирование университетов в российском образовательном пространстве осуществляется на основании мониторинга эффективности вузов, проводимого Министерством науки и высшего образования.

Формирование рейтингов на основании различных критериев осуществляется рейтинговым агентством «Эксперт РА», НИУ «ВШЭ», РИА «Новости», Общероссийской общественной организацией «Деловая Россия», издательским домом «Коммерсант», независимым агентством «Рейтор», рейтинговым агентством РАЭК-Аналитика (RAEX) и др.

Журнал Forbes представляет рейтинг российских вузов, сформированный на основании данных о качестве образования, трудоустройстве выпускников, их профессиональной востребованности в регионах, а также анализирует количество предпринимателей среди них.

Международные рейтинги университетов, такие как QS World University Rankings BRICS, QS World University Rankings, Academic Ranking of World Universities (ARWU (Шанхайский рейтинг)) и Times Higher

Education являются индикатором интеграции национальной высшей школы в мировое образовательное пространство и характеризуют эффективность проводимой университетом деятельности по повышению конкурентоспособности вуза, которая не представляется возможной без повышения эффективности труда работников образовательных организаций.

Ведущими российскими высшими учебными заведениями являются такие вузы, как Московский государственный университет имени Ломоносова (МГУ им. Ломоносова), Новосибирский государственный университет (НГУ), Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), Томский государственный университет (ТГУ), Московский физико-технический университет (МФТИ), Московский государственный университет имени Баумана (МГТУ им. Баумана), Национальный исследовательский ядерный университет (НИЯУ МИФИ), Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ), Московский государственный университет международных отношений (МГИМО) и Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ).

Автором данной статьи проведена аналитическая работа по сопоставлению индикативных показателей за период с 2013 г. по 2018 г., обозначенных рейтинговым агентством RAEX, как российского образовательного рейтинга, прошедшего международный аудит IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence и получившему право использовать знак «Одобрено IREG» и показатели международного рейтинга QS World University Rankings BRICS (табл. 3) [12; 13].

Таблица 3

**Динамика индикативных значений российских вузов по данным российского рейтингового агентства RAEX и международного рейтинга QS World University Rankings BRICS за период 2013-2018 гг.**

Название высшего учебного заведения	Рейтинговое агентство RAEX						QS World University Rankings BRICS					
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
МГУ им. Ломоносова	1	1	1	1	1	1	3	3	4	7	5	6
НГУ	8	8	9	9	9	8	22	18	19	20	11	12
СПбГУ	4	5	6	5	4	4	14	12	15	20	13	11
ТГУ	14	13	13	13	14	13	58	47	44	43	26	19
МФТИ	2	2	2	2	2	2	55	52	45	47	28	21
МГТУ им. Баумана	3	3	4	4	7	9	33	36	35	38	33	33
НИЯУ МИФИ	5	4	3	3	3	3	65	57	51	50	35	30
НИУ ВШЭ	6	6	5	6	6	5	50	58	63	62	39	37
МГИМО	11	9	8	7	5	6	37	35	39	44	40	44
ТПУ	7	7	7	8	8	7	71	67	64	64	49	39

*Составлено автором по материалам исследования*

Результаты рейтинга лучших университетов стран BRICS были обозначены 16 октября 2018 г. Всего в рейтинг QS BRICS 2018/2019 вошел 101 российский университет, в 2017 г. – 68 вузов, в 2016 г. – 55, а в 2014-2015 гг. – только 53 российских вуза. Глобальный исследовательский центр QS Quacquarelli Symonds опубликовал 19 июня 2019 г. шестнадцатое издание рейтинга университетов QS World University Rankings 2019/2020, по данным которого, в рейтинг лучших университетов планеты вошли также 25 российских вузов. По сравнению с прошлым годом 15 вузов из 25 улучшили показатели, а 5 университетов понизили свои рейтинговые значения.



Московский государственный университет имени Ломоносова занял 84 место, укрепив свое положение на 6 позиций по сравнению с 2018 г. Новосибирский государственный университет поднялся на 231 строчку в списке. Санкт-Петербургский государственный университет занял 234 место, поднявшись на одну ступень в списке. Воронежский государственный университет занял 25 место среди российских вузов. Наибольший прогресс показал Уральский федеральный университет, которому удалось подняться на 48 строчек в текущем году, он занял 364 место.

Среди представленных в рейтинге российских университетов практически все имеют статус национального исследовательского или федерального университета и принимают участие в Программе 5-100.

*Библиографический список*

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 25.06.2019).
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения 25.06.2019).
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 05.08.2008 г. № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных, бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а так же гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в котором законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 25.06.2019).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 г. № 295 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования на 2013-2020 гг.» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 25.06.2019).
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22.01.2018 г. № 62-р «О направлении бюджетных ассигнований главным распорядителям средств федерального бюджета на финансовое обеспечение в 2018 году повышения оплаты труда отдельных категорий работников федеральных государственных учреждений» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 28.06.2019).
6. Абанкина, И. В., Филатова, Л. М. Тенденции изменения мотивации учителей в условиях внедрения эффективного контракта//Народное образование. – 2015. – № 7. – С. 99.
7. Боровская, М. А., Масыч, М. А., Бечвая, М. Р. Анализ систем оплаты труда преподавателей вузов//Высшее образование в России. – 2013. – № 2. – С. 3-8.
8. Голышев, Н. В., Киреев, В. Е. Анализ подходов к оценке параметров эффективности труда и заработной платы работников образования в условиях трансформации экономики//Интернет-журнал «Наукоедение». – 2014. – № 6. – С. 6-14. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/72EVN614.pdf> (дата обращения: 28.06.2019). DOI: 10.15862/72EVN614.
9. Ломовцева, Н. Н. Оценка тенденций и динамики заработной платы в сфере образования в условиях новой системы оплаты труда (2008-2014 годы)//Экономика труда. – 2016. – № 1. – С. 27-40 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/35027> (дата обращения: 28.06.2019). DOI 10.18334/et.3.1.35027.
10. Михалкина, Е. В., Скачкова, Л. С. Концепция новой системы оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности в учреждениях высшего профессионального образования//Мотивация и оплата труда. – 2013. – № 1. – С. 48-60.
11. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/) (дата обращения 20.06.2019).
12. Официальный сайт Рейтингового агентства RAEX (РАЭК-Аналитика) [Электронный ресурс]. – Режим доступа [https://raex-a.ru/rankings/vuz/vuz\\_2018/](https://raex-a.ru/rankings/vuz/vuz_2018/) (дата обращения 20.06.2019).
13. Официальный сайт TOPUNIVERSITIES [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://www.topuniversities.com/university-rankings/brics-rankings/> (дата обращения 20.06.2019).

## References

1. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 07.05.2012 g. № 597 «O meropriyatiyakh po realizatsii gosudarstvennoi sotsial'noi politiki» [*Decree of the President of the Russian Federation dated on 07.05.2012 No. 597 «On measures to implement the state social policy»*]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 25.06.2019).
2. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 07.05.2012 g. № 599 «O merakh po realizatsii gosudarstvennoi politiki v oblasti obrazovaniya i nauki» [*The decree of the President of the Russian Federation dated on May 7, 2012, No. 599 «On measures to realize state policy in education and science»*]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 25.06.2009).
3. Postanovlenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 05.08.2008 g. № 583 «O vvedenii novykh sistem oplaty truda rabotnikov federal'nykh, byudzhetykh, avtonomnykh i kazennykh uchrezhdenii i federal'nykh gosudarstvennykh organov, a takzhe grazhdanskogo personala voinskiykh chastei, uchrezhdenii i podrazdelenii federal'nykh organov ispolnitel'noi vlasti, v kotorom zakonom predusmotrena voennaya i priravnennaya k nei sluzhba, oplata truda kotorykh osushchestvlyayetsya na osnove Edinoi tarifnoi setki po oplate truda rabotnikov federal'nykh gosudarstvennykh uchrezhdenii» [*Resolution of the Government of the Russian Federation dated on August 5, 2008, No. 583 «On the introduction of new systems of remuneration of employees of Federal, budgetary, Autonomous and state institutions and Federal state bodies, as well as civilian personnel of military units, institutions and units of the Federal Executive authorities, in which the law provides for military and equivalent service, remuneration of which is carried out on the basis of a Single wage scale for employees of Federal state institutions»*]. Available at: <https://www.consultant.ru/cons> (accessed 25.06.2009).
4. Postanovlenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 15.04.2014 g. № 295 «Ob utverzhdenii gosudarstvennoi programmy Rossiiskoi Federatsii «Razvitie obrazovaniya na 2013-2020 gg.» [*Decree of the Government of the Russian Federation dated on April 15, 2014 No. 295 «On approval of the state program of the Russian Federation Development of education for 2013-2020»*]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 25.06.2019).
5. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 22.01.2018 g. № 62-r «O napravlenii byudzhetykh assignovaniy glavnym rasporyaditelyam sredstv federal'nogo byudzheta na finansovoe obespechenie v 2018 godu povysheniya oplaty truda otdel'nykh kategorii rabotnikov federal'nykh gosudarstvennykh uchrezhdenii» [*Order of the Government of the Russian Federation dated on January 22, 2018, No. 62-R «About the direction of budgetary appropriations to the main managers of means of the Federal budget for financial support in 2018 of increase of compensation of separate categories of employees of Federal public institutions»*]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 28.06.2019).
6. Abankina I. V., Filatova L. M. Tendentsii izmeneniya motivatsii uchitelei v usloviyakh vnedreniya effektivnogo kontrakta [*Tendencies of change of motivation of teachers in the conditions of introduction of the effective contract*], Narodnoe obrazovanie, 2015, I. 7, pp. 99.
7. Borovskaya M. A., Masych M. A., Bechvaya M. R. Analiz sistem oplaty truda prepodavatelei vuzov [*Analysis of the system of remuneration of University teachers*], Vysshee obrazovanie v Rossii [*Higher education in Russia*], 2013, I. 2, pp. 3-8.
8. Golyshev N. V., Kireev V. E. Analiz podkhodov k otsenke parametrov effektivnosti truda i zarabotnoi platy rabotnikov obrazovaniya v usloviyakh transformatsii ekonomiki [*Analysis of approaches to the assessment of the parameters of labor efficiency and wages of education workers in the conditions of economic transformation*], Internet-zhurnal «Naukovedenie» [*Science of Science*], 2014, I. 6, C. 6-14. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/72EVN614.pdf> (accessed 28.06.2019). DOI: 10.15862/72EVN614.
9. Lomovtseva N. N. Otsenka tendentsii i dinamiki zarabotnoi platy v sfere obrazovaniya v usloviyakh novoi sistemy oplaty truda (2008-2014 gody) [*Assessment of trends and dynamics of wages in education in the new system of remuneration (2008-2014)*], Ekonomika truda [*Labor Economics*], 2016, I. 1, pp. 27-40. Available at: <https://creativeconomy.ru/lib/35027> (accessed 28.06.2019). DOI: 10.18334/et.3.1.35027.
10. Mikhalkina E. V., Skachkova L. S. Kontseptsiya novoi sistemy oplaty truda na osnove klyuchevykh pokazatelei effektivnosti v uchrezhdeniyakh vysshego professional'nogo obrazovaniya [*The concept of a new remuneration system based on key performance indicators in institutions of higher education*], Motivatsiya i oplata truda [*Motivation and remuneration*], 2013, I. 1, pp. 48-60.
11. Ofitsial'nyi sait Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki [*Official website of the Federal state statistics service*]. Available at: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/) (accessed 20.06.2019).
12. Ofitsial'nyi sait Reitingovogo agentstva RAEX (RAKS-Analitika) [*Official website of Rating Agency Analitika (RAEX)*]. Available at: [https://raex-a.ru/rankings/vuz/vuz\\_2018/](https://raex-a.ru/rankings/vuz/vuz_2018/) (accessed 20.06.2019).
13. Official site TOPUNIVERSITIES. Available at: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/brics-rankings/> (accessed 20.06.2019).