

О подходе к формированию системы оплаты труда профессорско-преподавательского состава вузов

On the Approach to the Formation of a System of Remuneration for the Teaching Staff of Universities

DOI 10.12737/2587-9111-2023-11-5-21-26

Получено: 01 августа 2023 г. / Одобрено: 7 сентября 2023 г. / Опубликовано: 20 октября 2023 г.

Басовская Е.Н.

Канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВПО «Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого»,
300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125
e-mail: basovskaya.elena@mail.ru

Basovskaya E.N.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University,
125, Lenina St., Tula, 300026, Russia,
e-mail: basovskaya.elena@mail.ru

Басовский Л.Е.

Д-р техн. наук, профессор
ФГБОУ ВПО «Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого»,
300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125
e-mail: basovskiy@mail.ru

Basovskiy L.E.

Doctor of Technical Sciences, Professor,
Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University,
125, Lenina St., Tula, 300026, Russia,
e-mail: basovskiy@mail.ru

Аннотация

В работе предпринимается попытка предложить подход к совершенствованию системы оплаты труда профессорско-преподавательского состава вузов на основе опыта российских вузов, в период, когда высокое качество высшего образования, по меньшей мере естественно-научного и инженерного, признавалось во всем мире, и опыта университетов США. Обсуждение и критика существующей системы оплаты труда свидетельствуют о том, что системы построена без учета общеизвестных подходов к организации и стимулированию труда. Опыт системы высшего образования показывает, что средний уровень оплаты труда профессорско-преподавательского состава вузов должен превышать средний уровень оплаты труда в стране не менее чем в два раза. Соотношение уровня оплаты труда наиболее высококвалифицированных преподавателей — заведующих кафедрами, профессоров, докторов наук и наименее квалифицированных преподавателей — ассистентов должно составлять не менее чем 3–3,5 раза. Оплата труда начинающих преподавателей, не имеющих ученых степеней и званий, имеющих опыт работы, не должна быть ниже среднего уровня оплаты труда в экономике. Постоянная часть оплаты труда в форме окладов должна составлять не менее 80–85% средней оплаты труда. Переменная составляющая в форме стимулирующих выплат не является обязательным элементом системы оплаты труда и может быть сохранена в форме премиальных выплат по итогам работы. Целесообразны дифференциация окладов по величине научно-педагогического стажа и доплаты за исполнение обязанностей руководителей факультетов и их заместителей.

Ключевые слова: качество образования, опыт, постоянная часть оплаты, переменная часть оплаты, формы стимулирования

В течение длительного периода качество образования всех уровней в современной России неуклонно снижается [1, 2]. Система образования утрачивает свою основную функцию — функцию формирования человеческого капитала [1, 2]. В сложившихся условиях особенно актуальным является определение направлений совершенствования форм и содержания образования, организации и оплаты труда профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений, который формируют человеческий капитал наиболее востребованных при переходе к современной экономической системе специали-

Abstract

The paper attempts to propose an approach to improving the system of remuneration of the teaching staff of universities based on the experience of Russian universities, at a time when the high quality of higher education, at least natural science and engineering, was recognized all over the world, and the experience of US universities. Discussion and criticism of the existing wage system indicate that the system was built without taking into account well-known approaches to organizing and stimulating there. The experience of the higher education system shows that the average level of remuneration of the teaching staff of universities should exceed the average level of remuneration in the country by at least two times. The ratio of the level of remuneration of the most highly qualified teachers — heads of departments, professors, doctors of science, and the least qualified teachers — assistants should be at least 3–3.5 times. The remuneration of novice teachers who do not have academic degrees and titles, who have work experience, should not be lower than the average level of remuneration in the economy. The permanent part of remuneration in the form of salaries should be at least 80–85% of the average wage. The variable component in the form of incentive payments is not a mandatory element of the remuneration system and can be retained in the form of bonus payments based on performance. It is expedient to differentiate salaries according to the amount of scientific and pedagogical experience and additional payments for performing the duties of heads of faculties and their deputies.

Keywords: quality of education, experience, fixed part of payment, variable part of payment, forms of incentives.

стов [3]. Проблемам оплаты труда профессорско-преподавательского состава посвящено множество опубликованных работ [4–12]. Отмечают низкий уровень оплаты труда, низкие должностные оклады, различия должностных окладов преподавателей одного квалификационного уровня и занимаемой должности, недопустимо большой объем переменной части оплаты труда, прежде всего стимулирующих выплат, «непрозрачность» определения величины заработной платы [4–12]. Обсуждение и критика системы оплаты труда свидетельствуют о том, что существующая система построена без учета извест-

ных подходов к организации системы оплаты труда и методов стимулирования персонала организаций.

В связи с предстоящей реформой системы высшего образования, начало которой положено указом Президента РФ от 12 мая 2023 г. № 343, призванной возродить лучшие традиции советской системы образования, очевидной является необходимость определения направлений и подходов к совершенствованию организации и оплаты труда профессорско-преподавательского состава с учетом опыта советской системы образования.

Высокий уровень советского высшего образования, по меньшей мере естественно-научного и инженерного, в послевоенный период признавался во всех странах — победителях во Второй мировой войне. Это подтверждается обращениями администрации Президента США Д. Эйзенхауэра к советскому Правительству с просьбами ознакомить комиссии, сформированные из представителей ведущих американских университетов, с работой ведущих советских вузов. Эти комиссии, как известно, дали высокие оценки советскому высшему образованию и рекомендовали использование опыта советских вузов. Высокие оценки качеству советского образования давала администрация президента США Дж. Кеннеди. На реформы системы образования, связанные с использованием советского опыта, администрацией США в 1950–1960-х годах выделялись средства, сопоставимые с финансированием крупнейших проектов военно-промышленного комплекса.

Рассмотрим деятельность советских вузов в послевоенный период в части используемой системы оплаты труда профессорско-преподавательского состава. В табл. 1 представлены данные, характеризующие систему оплаты труда профессорско-преподавательского состава советских вузов в период с 1957 по 1990 г. Система оплаты включала, как правило, только постоянную часть в форме окладов.

Таблица 1

Должностные оклады и уровень оплаты труда профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений СССР в 1960–1980-х годах¹

Должность	Ученая степень, звание	Оклад (руб.) при научно-педагогическом стаже			Уровень оплаты труда, %
		менее 5 лет	от 5 до 10 лет	свыше 10 лет	
Зав. кафедрой*	докт. н., проф.	400	450	500	370,4
	проф.	300	375	450	333,3
Профессор	докт. н.	350	400	450	333,3
	без степени	280	350	400	296,3

¹ Приказ Министерства высшего образования СССР № 654 от 17 июня 1957 г. «Об оплате труда работников науки».

Окончание табл. 1

Должность	Ученая степень, звание	Оклад (руб.) при научно-педагогическом стаже			Уровень оплаты труда, %
		менее 5 лет	от 5 до 10 лет	свыше 10 лет	
Доцент	канд. н.	250	280	320	237,0
	без степени	200	230	270	200,0
Ст. преподаватель	канд. н.	250	280	320	237,0
	без степени	120	150	165	122,2
Ассистент	канд. н.	175	200	230	170,4
	без степени	105	120	135	100,0

* Лицам, не имеющим ученого звания профессора, за заведывание кафедрой выплачивается дополнительно 20% к должностному окладу

К данным, представленным в табл. 1, необходимо добавить, что лицам из числа профессорско-преподавательского состава, исполняющим обязанности деканов факультетов, согласно приказу Министерства высшего образования СССР № 751, 19 июля 1957 г. «О порядке оплаты труда деканов и заместителей деканов факультетов высших учебных заведений» за выполнение обязанностей деканов доплачивалось 30% их оклада, а исполняющим обязанности заместителей деканов — 25% оклада. Кроме того, следует принимать во внимание, что профессора вузов пользовались правом получения жилья по особым, увеличенным нормам, профессора и доценты вузов пользовались специальным медицинским обслуживанием наряду с ответственными работниками государственного аппарата и коммунистической партии.

Отметим, что данные, представленные в табл. 1 позволяют видеть, что оплата труда преподавателей, имеющих разную квалификацию и занимающих различные должности, различалась в 3,7–3,8 раза.

Для оценки уровня оплаты труда профессорско-преподавательского состава необходимы сведения и о средней величине заработной платы в стране в рассматриваемый период. Данные о средней величине оплаты труда в стране представлены в табл. 2.

Таблица 2

Среднемесячная начисленная заработная плата в СССР²

Год	1961	1965	1970	1975	1980	1990
Зарплата, руб.	81,3	93,86	115,17	133,54	155,12	248,40

Уровень оплаты труда профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений в СССР по отношению к среднему уровню оплаты труда в стране представлен в табл. 3.

² По данным Росстата.

Таблица 3

Уровень оплаты труда профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений в СССР

Должность	Ученая степень, звание	Оклады по отношению к средней оплате труда в стране по годам, %					
		1961	1965	1970	1975	1980	1990
Зав. кафедрой	докт. н., проф	615,0	532,7	434,1	374,4	322,3	201,3
	проф.	553,5	479,4	390,7	337,0	290,1	181,2
Профессор	докт. н.	553,5	479,4	390,7	337,0	290,1	181,2
	без степени	492,0	426,2	347,3	299,5	257,9	161,0
Доцент	канд. н.	393,6	340,9	277,9	239,6	206,3	128,8
	без степени	332,1	287,7	234,4	202,2	174,1	108,7
Ст. преподаватель	канд. н.	393,6	340,9	277,9	239,6	206,3	128,8
	без степени	203,0	175,8	143,3	123,6	106,4	66,4
Ассистент	канд. н.	282,9	245,0	199,7	172,2	148,3	92,6
	без степени	166,1	143,8	117,2	101,1	87,0	54,3
ППС вуза в среднем		388,7	336,6	274,4	236,6	203,7	127,2

Данные, представленные в табл. 3, свидетельствуют о том, что в период 1957–1975 гг., когда качество советского высшего образования в стране и за рубежом признавалось высоким, средний уровень оплаты труда профессорско-преподавательского состава вузов превышал средний уровень оплаты труда в стране не менее чем в 2–4 раза. Величины окладов преподавателей, не имеющих ученых степеней и званий, по существу, начинающих преподавателей, в период 1950–1970-х гг. превышал средний уровень оплаты труда в стране.

Подводя итоги рассмотрения системы оплаты труда профессорско-преподавательского состава советских вузов в послевоенный период, следует отметить высокий уровень оплаты труда, значимые льготы, которые могли способствовать привлечению лучших специалистов и ученых, способных обеспечить высокое качество подготовки студентов в советских вузах.

Изложенное позволяет сделать несколько выводов, основанных на опыте советской системы высшего образования, необходимых для решения проблем качества образования.

1. Средний уровень оплаты труда профессорско-преподавательского состава вузов должен превышать средний уровень оплаты труда в стране не менее чем в 2 раза.

2. Оплата труда начинающих преподавателей, не имеющих ученых степеней и званий, не должна быть ниже среднего уровня оплаты труда в экономике.

3. Переменная составляющая в форме стимулирующих выплат не является обязательным элементом системы оплаты труда.

Отсутствие переменной составляющей оплаты труда в форме стимулирующих выплат не является особенностью только советской системы оплаты труда профессорско-преподавательского состава.

Переменная составляющая оплаты труда не практикуется в университетах США и многих других стран [4, 11]. Стимулирование профессорско-преподавательского состава в советских вузах было основано, в американских вузах основывается в настоящее время, на использовании срочных контрактов. По завершению срока контракта деятельность преподавателя всесторонне оценивается. Только при высокой оценке результатов труда преподаватель, пройдя конкурсный отбор, может заключить новый контракт, длительность действия которого зависит от результатов его труда в предшествующие периоды деятельности. Стимулирование в краткосрочных периодах за конкретные достижения не практиковалось, а в американских и многих западноевропейских вузах не практикуется и в настоящее время. Система срочных контрактов и конкурсного отбора при замещении должностей профессорско-преподавательского состава формально сохраняется в российских вузах и в настоящее время. Но конкурс на замещение должностей профессорско-преподавательского состава практически отсутствует, что исключает стимулирующий эффект системы.

Неэффективность краткосрочного стимулирования можно иллюстрировать следующим примером. Перед учеными страны Президентом была поставлена задача повысить авторитет российской науки в мире, увеличить число публикаций в изданиях, индексируемых в Web of Science и Scopus. Для достижения поставленной цели в вузах и научно-исследовательских организациях в рамках «эффективного контракта» были установлены значительные поощрительные надбавки к оплате труда за каждую публикацию, индексируемую в Web of Science и Scopus. За короткий срок число индексируемых в Web of Science и Scopus публикаций увеличилось в 1,5–2 раза. Однако цитируемость — главный нау-

кометрический показатель, характеризующий вклад в науку российских ученых в публикациях, индексируемых в Web of Science и Scopus, не изменился! Это означает, что увеличение публикаций было только средством получения стимулирующих надбавок и не было следствием увеличения вклада в науку, не было результатом получения дополнительного объема новых научных знаний, увеличения количестве новых результатов научных исследований. Статьи «измельчали», одни и те же результаты исследований отражаются теперь в большем количестве статей. Задача повышения авторитета российской науки не была решена.

В вузах России, как известно, в 2012 г. были введена в рамках «эффективного контракта» обязательная переменная часть оплаты труда в форме компенсационных и стимулирующих выплат³. В состав компенсационных выплат, в составе которых могут быть выплаты, которые могут входить в переменную часть оплаты труда, вошли не только выплаты работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, в условиях, отклоняющихся от нормальных, но и совершенно другие основания, например, «к видам выплат компенсационного характера при выполнении работ в условиях, отклоняющихся от нормальных, относятся выплаты за дополнительную работу, не входящую в прямые должностные обязанности педагогических работников согласно квалификационным характеристикам, но непосредственно связанную с деятельностью учреждений по реализации образовательных программ».

В состав стимулирующих выплат, выплат, которые могут входить в переменную часть оплаты труда (согласно Приказу Минобрнауки от 1 февраля 2021 г. № 71), входят:

выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;

выплаты за качество выполняемых работ;

выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;

премиальные выплаты по итогам работы.

Анализ практики российских вузов показывает, что выплаты, которые входят в переменную часть оплаты труда, составляют значительную, а иногда и преобладающую часть общей суммы оплаты труда [4, 12]. При этом игнорируется известное положение о том, что только постоянная стабильная часть

оплаты труда формирует преданность персонала организации ее целям и стимулирует стремление к достижению успеха организации [13, 14].

Размер переменной части оплаты труда профессорско-преподавательского состава вузов в форме различных выплат определяется показателями, зачастую характеризующими деятельность, не связанную с функцией образования, а также показателями, дающими количественную оценку достижений, что делает переменную часть оплаты труда неким подобием сдельной оплаты труда. Однако, как известно, сдельная оплата труда не обеспечивает качество, свидетельствует о недостаточной компетентности менеджеров, которые не способны должным образом планировать, нормировать и организовывать труд персонала [13, 14]. Это, как известно, послужило причиной значительного сокращения масштабов использования сдельной формы оплаты труда во второй половине XX в. Поэтому неудивительно, что введение эффективного контракта нередко способствовало снижению качества образования в российских вузах [12].

В рамках «эффективного контракта», системы, которая действует в настоящее время, постоянная часть оплаты труда оклады профессорско-преподавательского состава вузов составляет от 30 до 70% оплаты труда [4, 12], несмотря на решение Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений, определившей, что постоянная часть оплаты труда должна составлять не менее 70% общей величины оплаты труда⁴. Анализ данных Росстата о структуре оплаты труда показывает, что средняя величина постоянной части оплаты труда в Российской Федерации составляет без учета компенсирующих выплат свыше 80%. По данным Евростата, средняя величина постоянной части оплаты труда составляет 90%.

С учетом изложенного и требований к величине заработной платы в бюджетной сфере, определенных указами Президента России, можно сформулировать следующие рекомендации по формированию системы оплаты труда профессорско-преподавательского состава вузов.

С учетом структуры профессорско-преподавательского состава вузов по должностям фонд заработной платы должен формироваться исходя из среднего уровня оплаты труда, составляющего не менее удвоенной величины средней заработной

³ Приказ Минобрнауки от 1 февраля 2021 г. № 71 «Об утверждении примерного положения об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, подведомственных министерству науки и высшего образования Российской Федерации, по виду экономической деятельности Образование».

⁴ Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2022 год / Утверждены решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 23 декабря 2021 г., протокол № 11.

платы в регионе или стране. Соотношение уровня оплаты труда наиболее высококвалифицированных преподавателей — заведующих кафедрами, профессоров, докторов наук и наименее квалифицированных преподавателей — ассистентов должно составлять не менее 3–3,5 раза. Соотношение величин оплаты труда различных категорий профессорско-преподавательского состава может быть установлено на основе опыта советских вузов.

Величина заработной платы наименее квалифицированных преподавателей — ассистентов должна быть не меньше средней величины оплаты труда в регионе или стране. Постоянная часть оплаты труда оклады профессорско-преподавательского состава вузов должны составлять не менее 80–85% общей величины оплаты труда. Переменная часть может быть сохранена в виде премиальных выплат по итогам работы, которые могут оцениваться руководством по согласованию с профсоюзными организациями. Такие оценки, по существу, являются экспертными. Но экспертные оценки, как известно, предпочтительны в наиболее сложных ситуациях, когда математические модели и методы неэффективны [13, 14]. Труд профессорско-преподавательского состава, включающий обучение, воспитание, научные исследования, организационно-управленческие функции, безусловно, является сложным и применение экспертных оценок итогов работы является предпочтительным.

В табл. 4 представлен вариант возможной структуры и уровня оплаты труда профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений. Предполагается, что может быть сохранена дифференциация окладов по величине научно-педагогического стажа и доплаты за исполнение обязанностей деканов и их заместителей и премиальных выплат по итогам работы.

Проиллюстрируем применение рекомендуемого подхода к ситуации типичного регионального вуза. В настоящее время постоянная часть оплаты труда профессорско-преподавательского состава составляет 50% средней величины оплаты труда. Сред-

няя величина оплаты труда в регионе составляет 49 500 руб., медианная зарплата — 37 300 руб. средняя зарплата в региональном центре — 59 700 руб., медианная зарплата в региональном центре — 47 100 руб. Средняя зарплата в вузе согласно указу президента — 99 000 руб.

Оклад ассистента (без ученой степени) в вузе — 25 500 руб. Это составляет 68% от медианной и 51% от средней зарплаты по региону. Оплата труда, составляющая 68% от медианной величины оплаты труда, показывает, что работник относится к категории низкооплачиваемых в регионе. Сравнение с оплатой труда в региональном центре, в котором расположен вуз, еще более показательно: 54% и 54% соответственно. Результатом является отсутствие конкурса на замещение должностей ассистентов, так как у специалистов с высшим образованием есть возможности получить существенно более высокую оплату труда.

Подход, основанный на использовании опыта советской высшей школы, определяет величину оклада ассистента 39 600 руб. Это составляет 106% от медианной и 80% от средней зарплаты по региону. Сравнение с оплатой труда в региональном центре показывает: 84% от медианной и 66% средней оплаты труда соответственно. Возможно, такой уровень оплаты труда сделал бы работу начинающего преподавателя вуза более привлекательной, каковой она была в 1950–1970-х гг.

Оклад профессора, доктора наук в вузе — 46 600 руб. Это составляет 125% от медианной и 94% от средней зарплаты по региону. Сравнение с оплатой труда в региональном центре еще более показательно: 99% и 78% соответственно. Результатом является отсутствие конкурса на замещение должностей профессоров, поскольку оплата труда профессора ставит его в положение низкооплачиваемой половины трудящихся города, в котором расположен вуз.

Подход, основанный на использовании опыта советской высшей школы, определяет величину оклада профессора 118 800 руб. Это составляет 318% от медианной и 240% от средней зарплаты по региону.

Таблица 4

Структура и уровень оплаты труда профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений

Должность, ученая степень, звание	Оплата труда по отношению к средней по региону, %	Доля в составе ППС	Доля в фонде оплаты труда по отношению к средней по региону, %	Оклад по отношению к средней по оплате труда по региону, %
Зав. кафедрой, проф, докт. наук	340	0,05	17	272
Профессор, докт. наук	300	0,05	15	240
Доцент, канд. наук	250	0,5	125	200
Старший преподаватель (без степени)	115	0,2	23	92
Ассистент (без степени)	100	0,2	20	80

Сравнение с оплатой труда в региональном центре показывает: 253% от медианной и 200% средней оплаты труда соответственно. Возможно, такой уровень оплаты труда сделал бы и работу профессора вуза привлекательной, каковой она была в 1950–1970-х гг.

Литература

1. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Проблема формирования системой образования человеческого капитала России // Научные исследования и разработки. Экономика. 2022. № 5. С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.12737/2587-9111-2022-10-5-24-29> (дата обращения: 07.06.2023).
2. Басовский Л.Е. Деградация основной функции образования как управленческая проблема // Научные исследования и разработки. Экономика. 2023. № 1. С. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.12737/2587-9111-2023-11-1-61-66> (дата обращения: 07.06.2023).
3. Басовский Л.Е. Постиндустриальные уклады в экономике России / Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. М.: ИНФРА-М, 2017. 159 с.
4. Долженкова Ю.В., Сафонов А.Л., Чуб А.А. Архитектура оплаты труда преподавателей высшей школы в бюджетной сфере Российской Федерации // Высшее образование в России. 2022, том 31, № 7. С. 25–41.
5. Шибанова А.А., Кочанжи И.Д. Совершенствование системы оплаты труда преподавателей вузов // Экономика труда. 2020. Т. 7. № 7. С. 609–616.
6. Богатырева И.В., Динукова О.А. Пути оптимизации оплаты труда преподавателей высших учебных заведений в современных экономических условиях // Экономика труда. 2021. Т. 8. № 2. С. 143–158.
7. Долженкова Ю.В. Новая система оплаты труда в бюджетной сфере: анализ внедрения и перспективы развития // Самоуправление. 2021. № 3 (125). С. 273–276. (дата обращения: 7.06.2023).
8. Сафонов А.Л., Долженкова Ю.В. Оплата труда в бюджетной сфере: состояние и тенденции развития // Социально-трудовые исследования. 2022. № 46(1). С. 64–71.
9. Пуляева В.Н., Иванова И.А. Эволюция системы оплаты труда работников бюджетной сферы // Креативная экономика. 2021;15(5). С. 1897–1912.
10. Иванова И.А., Пуляева В.Н. Концептуальные подходы к определению механизма оплаты труда в отраслях бюджетной сферы и обоснованию структуры их заработной платы // Самоуправление. 2021, 3(125). С. 324–327.
11. Прогунова Л.В., Компсон Д. Должностная структура и оплата труда профессорско-преподавательского состава университетов США (опыт зарубежной стажировки) // Вестник ТГУ. 2002. № 2(22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dolzhnostnaya-struktura-i-oplata-truda-professorsko-prepodavatel'skogo-sostava-universitetov-ssha-opyt-zarubezhnoy-stazhirovki> (дата обращения: 07.06.2023).
12. 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. URL: <https://www.hjournal.ru/journals/journal-of-institutionalstudies/2013-god/36-nomer-1/479-effektivnyjkontrakt-v-sisteme-vysshego-obrazovaniyarf-teoreticheskie-podkhody-i-osobennostiinstitutstionalnogo-proektirovaniya.html> (дата обращения: 10.05.2023).
13. Mescon Michael H, Albert Michael, Franklin Khedouri Franklin. Management. Harper & Row, 1988. 777 p.
14. Tennent K.D. The Age of Strategy: From Drucker and Design to Planning and Porter. In: Bowden B., Muldoon J., Gould A., McMurray A. (eds) The Palgrave Hand-book of Management History. Palgrave Macmillan, Cham. 2020. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-62348-1_36-1

References

1. Basovskiy L.E., Basovskaya E.N. The problem of the formation of human capital in Russia by the education system // Scientific Research and Development. Economics. 2022. no. 5. pp. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.12737/2587-9111-2022-10-5-24-29> (Date of access 07.06.2023). (in Russian)
2. Basovskiy L.E. Degradation of the Main Function of Education As a Managerial Problem // Scientific Research and Development. Economics. 2023. no. 1. pp. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.12737/2587-9111-2023-11-1-61-66> (Date of access 07.06.2023). (In Russian)
3. Basovskiy L.E., Basovskaya E.N. Postindustrial'nye układy v jekonomike Rossii [Post-industrial structures in the Russian economy]. Moscow, INFRA-M Publ., 2017. 159 p. (in Russian)
4. Dolzhenkova Yu.V., Safonov A.L., Chub A.A. The architecture of remuneration for teachers of higher education in the budgetary sphere of the Russian Federation. Higher education in Russia. 2022, Volume 31, No. 7. P. 25–41. (in Russian)
5. Shibanova A.A., Kochanzhi I.D. Improving the System of University Professors Remuneration. Ekonomika truda Labor Economics. 2020. Vol. 7, no. 7, pp. 609–616. (in Russian)
6. Bogatyreva I.V., Dinukova O.A. (2021). Ways to Optimize the Remuneration of Academic Staff in Modern Economic Conditions. Ekonomika truda. Labor Economics. Vol. 8, no. 2, pp. 143–158. (in Russian)
7. Dolzhenkova, Yu.V. (2021). New System of Payment in the Budgetary Sphere: Analysis of Implementation and Prospects for Development. Samoupravleniye. 2021. Self-Government. No. 3 (125), pp. 273–276. (in Russian)
8. Safonov A.L., Dolzhenkova Yu.V. (2022). Remuneration in the Public Sector: State and Development Trends. Sotsialno-trudovyye issledovaniya. Social and Labor Research. No. 46 (1), pp. 64–71. (in Russian)
9. Ivanova I.A. Pulyaeva V.N. Evolution of the system of remuneration of public sector employees. Creative Economy. 2021. No 15(5), pp. 1897–1912. (in Russian)
10. Ivanova I.A. Pulyaeva V.N. Conceptual approaches to determining the mechanism of remuneration of employees in public sectors and substantiating the structure of its wages. Self-management. 2021. No. 3 (125), Pp. 324–327. (in Russian)
11. Progunova L.V., Compson D. Job structure and remuneration of the teaching staff of US universities (experience of foreign internships). Vestnik TSEU. 2002. No. 2 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dolzhnostnaya-struktura-i-oplata-truda-professorsko-prepodavatel'skogo-sostava-universitetov-ssha-opyt-zarubezhnoy-stazhirovki> (date of access: 06/07/2023).
12. Kurbatova M.V., Levin S.N. (2013). Effective Contract in Higher Education of the Russian Federation: Theoretical Approaches and Features of Institutional Design. Zhurnal institutsionalnykh issledovaniy = Journal of Institutional Research. Vol. 5, no. 1, pp. 55–80. Available at: <https://www.hjournal.ru/journals/journal-of-institutional-studies/2013-god/36-nomer-1/479-effektivnyj-kontrakt-v-sisteme-vysshego-obrazovaniya-rf-teoreticheskie-podkhody-i-osobennosti-institutsionalnogo-proektirovaniya.html> (date of access: 10.05.2023).
13. Mescon Michael H, Albert Michael, Franklin Khedouri Franklin. Management. Harper & Row, 1988. 777 p.
14. Tennent K.D. The Age of Strategy: From Drucker and Design to Planning and Porter. In: Bowden B., Muldoon J., Gould A., McMurray A. (eds) The Palgrave Hand-book of Management History. Palgrave Macmillan, Cham. 2020. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-62348-1_36-1