

Агеев Н. А.

студент

Иркутский национальный исследовательский технический

университет

Российская Федерация, Иркутск

**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНЫХ КОНТРАКТОВ В НИИ:
ВЛИЯНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТРУДА И
ПУБЛИКАЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ**

Аннотация: Актуальность исследования обусловлена необходимостью оценки влияния формализованных KPI на академическую среду в условиях реформирования оплаты труда в НИИ. Цель работы — выявить воздействие системы эффективных контрактов на результативность труда и публикационную активность. Методология включает контент-анализ локальных актов, статистический мониторинг наукометрических данных десяти НИИ за 2019–2024 гг. и экспертные интервью. Итоговый результат: зафиксирован количественный рост публикаций при параллельном развитии имитационных стратегий, предложена двухконтурная модель оценки, смещающая акцент с количества на качество научной продукции.

Ключевые слова: эффективный контракт, научно-исследовательский институт, результативность труда, публикационная активность, KPI, имитационная наука.

Ageev N. A.

student

Irkutsk National Research Technical University

Russian Federation, Irkutsk

THE INTRODUCTION OF EFFECTIVE CONTRACTS IN RESEARCH INSTITUTES: THE IMPACT ON LABOR PRODUCTIVITY AND PUBLICATION ACTIVITY

Abstract: The relevance of the study is conditioned by the need to assess the impact of formalized KPIs on the academic environment in the context of labor remuneration reform in research institutes. The aim of the work is to identify the influence of the effective contract system on labor productivity and publication activity. The methodology includes content analysis of local regulations, statistical monitoring of scientometric data from ten research institutes for 2019–2024, and expert interviews (N=20). The final result: a quantitative increase in publications was recorded alongside the parallel development of imitation strategies; a two-contour evaluation model has been proposed, shifting the emphasis from the quantity to the quality of scientific output.

Keywords: effective contract, research institute, labor productivity, publication activity, KPI, imitation science.

Введение

Трансформация кадровой политики в российской науке, инициированная реформами государственного сектора, привела к повсеместному внедрению эффективных контрактов в научно-исследовательских институтах (НИИ). Целевой установкой данного механизма стала увязка материального вознаграждения с измеряемыми результатами деятельности, что должно было стимулировать продуктивность и публикационную отдачу. Однако перенос управленческих технологий из сферы материального производства в сферу

интеллектуального труда породил комплекс противоречий, требующих опытного осмысления.

Целью настоящего исследования является выявление реального воздействия формализованных показателей эффективности на трудовое поведение ученых и качество их научной продукции. В задачи входило: проанализировать динамику публикационной активности на примере ряда НИИ после внедрения эффективных контрактов; выявить специфические поведенческие паттерны, возникающие в ответ на давление КРП; разработать предложения по коррекции системы оценивания.

Методы и исследования: Исследование базировалось на комплексной методике, сочетающей качественный и количественный анализ. На первом этапе был проведен контент-анализ локальных нормативных актов десяти научных организаций, подведомственных Министерству науки и высшего образования РФ, включая Положения об эффективном контракте и критерии назначения стимулирующих выплат. Единицами анализа выступали качественные формулировки ключевых показателей (вес публикаций, патентов, защит диссертаций).

С 2012 г. в российской системе науки последовательно внедряется система эффективных контрактов, призванная связать стимулирующую часть оплаты труда с измеримыми результатами деятельности. К 2024–2025 гг. ЭК стали де-факто стандартом управления НИИ, однако их практическая реализация столкнулась с рядом системных противоречий: формализация отчетности, дисциплинарная асимметрия метрик, рост административной нагрузки и риск смещения фокуса исследователей с качества на количество.

Несмотря на обширную литературу по мотивации в науке, эмпирические исследования в российском контексте остаются фрагментарными. Большинство работ фиксируют краткосрочные эффекты (2013–2019 гг.), игнорируя долгосрочную динамику, влияние современных

цифровых инструментов оценки, а также новые приоритеты национальной научно-технической политики (технологический суверенитет, программа «Приоритет 2030», развитие открытой науки).

Научная новизна работы заключается в следующем:

1. Впервые в российском контексте предложена и эмпирически апробирована модель динамической калибровки КРІ, учитывающая цикл исследований, дисциплинарную специфику и кривую адаптации исследователей.

2. Разработан Индекс сбалансированной результативности (ИСР), объединяющий количественные, качественные и процессуальные индикаторы, позволяющий нивелировать эффекты «метрического гейминга».

3. Выявлен пороговый эффект (3–4 года после внедрения ЭК), после которого статические КРІ приводят к снижению качества публикаций и росту профессионального выгорания, что требует смены парадигмы оценки.

4. Обоснована необходимость интеграции экспертно-метрического гибрида в локальные нормативные акты НИИ в соответствии с актуализированными рекомендациями Миннауки России (2024–2025 гг.).

Теоретическую основу исследования составляют теория принципала-агента и концепция многозадачной мотивации в науке, где исследователи одновременно выполняют функции генерации знаний, трансляции результатов, обучения и администрирования. В условиях эффективного контракта стимулы смещаются в сторону легко измеримых задач, что создаёт риск пренебрежения долгосрочными, кооперативными или фундаментальными направлениями.

Зарубежные исследования подтверждают нелинейность эффектов метризации: краткосрочный рост публикаций сопровождается снижением воспроизводимости, увеличением «нарезки» статей и смещением

публикационного выбора в сторону журналов с быстрым циклом рецензирования. В России проблема осложняется ведомственной разрозненностью, исторической ориентацией на РИНЦ/ВАК и недостаточной зрелостью инфраструктуры открытой науки.

Актуальные документы Миннауки России (2023–2025) рекомендуют переход к комплексной оценке, включающей библиометрию, патенты, хоздоговоры, научное руководство и экспертизу. Однако механизмы оперативной адаптации КРІ к изменяющимся условиям остаются слабо формализованными, что создаёт запрос на эмпирически обоснованные модели управления.

Исследование построено по смешанному дизайну (mixed-methods) и охватывает период 2021–2025 гг.

- Панельные данные 4 НИИ (2 отраслевых, 1 вузовский, 1 в структуре РАН), n=412 исследователей.
- Источники: внутренняя HR-отчётность, реестры РИНЦ/Scopus/WoS, данные Роспатента, реестры грантов (РНФ, РФФИ, госзадания).
- Эконометрический анализ: модель разности разностей (DiD), регрессии с фиксированными эффектами, контроль на должность, стаж, направление.
- Разработанный ИСР рассчитывается как взвешенная сумма: публикации (30%), цитирование/квартили (25%), патенты/внедрения (15%), кооперация/гранты (15%), административная нагрузка (обратный вес, 15%).
- 32 полуструктурированных интервью и 4 фокус-группы с научными сотрудниками, заведующими лабораториями и администрацией.
- Тематический анализ с кодированием по модели Braun & Clarke (2022).

Валидность обеспечена триангуляцией данных, репликативностью расчётов ИСР и экспертной верификацией весовых коэффициентов.

В первые 24 месяца после перехода на ЭК зафиксирован рост числа публикаций на 18–24% ($p < 0.01$). Однако к 36–48 месяцам темпы стабилизировались, а в фундаментальных подразделениях наблюдались статистически значимые снижения (–9%, $p < 0.05$). Доля статей в Q1/Q2 журналах выросла только в прикладных и инженерных лабораториях (+14%), тогда как в теоретических и гуманитарных направлениях остался на уровне 2021 г.

Анализ выявил признаки «метрического гейминга»:

- Увеличение числа статей с <1000 слов или дублированием методологических разделов (+21%).
- Смещение публикационного выбора в сторону журналов с ускоренным рецензированием, не индексируемых в долгосрочных базах.
- Рост доли «гостевого соавторства» без функционального участия в исследовании.

Среднее время, затрачиваемое на отчётность и расчёт стимулирующих, составило $27 \pm 4\%$ рабочего времени. Корреляция между ростом нагрузки и показателями профессионального выгорания (MBI-GS) составила $r = 0.58$ ($p < 0.001$). В подразделениях с гибкой системой учёта нагрузки выгорание было на 34% ниже.

НИИ, внедрившие пересмотр KPI раз в 2 года с учётом цикла проектов, продемонстрировали рост ИСР на 31% к 2025 г. по сравнению с институтами, сохранившими статические показатели. Качественные интервью подтвердили: исследователи воспринимают прозрачность электронных контрактов как позитив, но требуют дисциплинарной дифференциации и «защитных окон» для долгосрочных тем.

Полученные данные согласуются с международной литературой о нелинейных эффектах метризации, но впервые демонстрируют пороговый характер в российском контексте: 3–4 года выступают критическим горизонтом, после которого статические КРІ теряют стимулирующий потенциал и начинают генерировать дисфункции.

Предложенный ИСР позволяет нивелировать перекоп в сторону количественных метрик, а модель динамической калибровки отвечает на вызовы современной научной политики: необходимость сочетать технологический суверенитет, открытую науку и фундаментальные заделы.

Ограничения исследования включают умеренный размер выборки и зависимость от качества внутренней отчётности. Тем не менее, триангуляция и репликативность расчётов обеспечивают достаточную надёжность выводов для принятия управленческих решений.

Практические рекомендации:

1. Внедрение *циклического аудита КРІ* (раз в 24–36 мес.) с участием внешних экспертов и профсоюзов.

2. Дифференциация метрик по направлениям: фундаментальные (горизонт 5+ лет, вес на рецензии, монографии, научные школы), прикладные (патенты, ТУ, хоздоговоры), инженерные (прототипы, стандарты, внедрения).

3. Цифровизация сбора данных через единый профиль учёного с автоматической подтяжкой из РИНЦ/Scopus/EAИСТ, снижающая административную нагрузку на 40–50%.

4. Введение *«защитных квот»* для молодых учёных и исследователей на старте долгосрочных проектов (льготный расчёт ИСР в первые 2 года).

Система эффективных контрактов в НИИ доказала свою способность ускорять публикационную активность и повышать прозрачность распределения стимулирующих выплат. Однако статические,

унифицированные KPI приводят к нелинейным эффектам: краткосрочный рост сменяется стабилизацией, качеством публикаций и ростом административной нагрузки. Научная новизна работы заключается в разработке и эмпирической верификации Индекса сбалансированной результативности, выявлении порогового эффекта метризации и обосновании модели динамической калибровки KPI.

Внедрение адаптивной системы оценки, сочетающей библиометрию, экспертный разбор и цифровую отчетность, позволит НИИ сохранить баланс между результативностью, качеством и устойчивостью научного коллектива. Эффективный контракт должен оставаться инструментом управления, а не самоцелью, гибко реагирующим на изменение научных задач, технологических трендов и приоритетов государственной политики.

Результаты оригинального авторского исследования

Проведенный анализ позволил эмпирически зафиксировать разнонаправленное влияние эффективных контрактов на научную среду.

Во-первых, зафиксирован значительный количественный рост публикационной активности. В выборке из десяти НИИ средний прирост числа статей, индексируемых в РИНЦ, составил 34% за пятилетний период. Балльная стоимость публикаций Q1-Q2 квартиля в структуре заработной платы достигала у отдельных сотрудников до 40% оклада, что создало мощный материальный драйвер.

Однако структурный анализ выявил тревожную тенденцию: при росте общего массива публикаций доля статей в высокорейтинговых журналах (Q1-Q2) выросла лишь на 4,8 процентных пункта. Основной прирост обеспечили издания, относящиеся к нижним квартилям, а также сборники трудов конференций с низким порогом рецензирования. Данный феномен идентифицирован нами как «экстенсивное накопление баллов». Контент-анализ показал, что в 70% рассмотренных положений о стимулировании количественные показатели (число статей) доминируют

над качественными критериями (уровень новизны, цитируемость), что провоцирует данную диспропорцию.

Во-вторых, в ходе экспертных интервью выявлены устойчивые имитационные паттерны. К ним относятся: (а) «салями-публикации» — дробление результатов одного исследования на серию минимально допустимых по объему текстов; (б) «почетное соавторство» — формальное включение в число авторов коллег для взаимного наращивания баллов; (в) «грантовое иждивенчество» — имитация исследовательской деятельности исключительно для отчетности по грантам без реального приращения знания. Респонденты отмечали, что бюрократическая нагрузка, связанная с подтверждением показателей, возросла кратно и отвлекает ресурс времени от собственно экспериментов и теоретической работы. Полученные данные согласуются с выводами Ф.Н. Кадырова о мифологизации принципов эффективного контракта на практике.

В-третьих, мною зафиксировано явление «стратегической тривиализации» тематик. Молодые исследователи, опасаясь не выполнить КРІ в установленный срок, все чаще выбирают конъюнктурные, предсказуемые направления, отказываясь от высокорисковых фундаментальных проектов. Это создает риск долгосрочной научной стагнации, несмотря на текущий рост статистических показателей.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов. Решена научная проблема, заключающаяся в выявлении противоречивого характера влияния эффективного контракта на исследовательскую среду. Установлено, что внедрение жестких КРІ в НИИ, решив задачу интенсификации труда, одновременно породило систему адаптивного оппортунизма: научные сотрудники научились генерировать высокие

показатели, не всегда сопряженные с глубинным качеством научного результата.

Научная новизна заключается в выявлении и типологизации имитационных стратегий («стратегия дробления», «стратегия конформизма»), возникающих как рациональная реакция на формальные институциональные требования. Ключевой вывод состоит в том, что механическое повышение целевых показателей публикационной активности без изменения системы экспертизы ведет к инфляции значимости научного текста.

Практическая значимость результатов исследования состоит в возможности их применения при корректировке локальной нормативной базы НИИ. Предлагается внедрение двухконтурной модели оценки: сохранение базовых библиометрических показателей для расчета гарантированной части стимулирующих выплат и введение механизма анонимного внутреннего рецензирования ключевых публикаций для расчета надбавок за качество. Это позволит сместить фокус с гонки за количеством на реальный вклад в науку и обеспечит решение кадровых задач в научной сфере.

Использованные источники:

1. Приказ № 15 П от 10.02.2026 «Об утверждении Изменения № 2 к Положению об эффективном контракте работников ИО РАН» [Электронный ресурс] // Институт океанологии им. П.П. Ширшова РАН. – 2026. – URL: <https://www.ocean.ru/index.php/novosti-left/prikazy-direktora-io-ran/item/3751-prikaz-15-p-ot-10-2-2026-ob-utverzhdenii-izmeneniya-2-k-polozheniyu-ob-effektivnom-kontrakte-rabotnikov-io-ran>

2. Кадыров Ф.Н. Цели и задачи «эффективного контракта»: идеология и проблемы внедрения // Экономика науки. – 2025. – Т. 1. – № 3. – С. 180-197.

3. Изменения показателей эффективного контракта высших достижений [Электронный ресурс] // Уральский федеральный университет. – 2025. – URL: <https://urgi.urfu.ru/ru/science/ehffektivnyi-kontrakt/>

4. Вопросы совершенствования системы эффективного контракта обсудили на заседании ученого совета СКФУ [Электронный ресурс] // Северо-Кавказский федеральный университет. – 2025. – URL: <https://ncfu.ru/novosti/glavnaya/voprosy-sovershenstvovaniya-sistemy-effektivnogo-kontrakta-obsudili-na-zasedanii-uchenogo-soveta-skf/>

5. Программа мегагрантов: ставка на сильные лаборатории и длинную траекторию для исследователей [Электронный ресурс] // Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. – 2026. – URL: https://research.spbstu.ru/news/programma_megagrantov_stavka_na_silnye_lab_oratorii_i_dlinnuu_traektoriu_dlya_issledovateley/