

Научно-исследовательский журнал «Modern Economy Success»
<https://mes-journal.ru>

2025, № 6 / 2025, Iss. 6 <https://mes-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

УДК 332.1



¹ Аксеновский Д.И., ² Гарбузова Т.Г., ³ Клычкова О.В., ⁴ Лепихов Н.В., ⁵ Годунова Г.Н.,

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,

² Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М. Кирова,

³ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Московский кампус),

⁴ Волгоградский государственный технический университет,

⁵ Московский государственный строительный университет

Экономические механизмы стимулирования инновационной педагогической деятельности в высшей школе

Аннотация: исследование раскрывает логики формирования стимулов к инновационной педагогической деятельности в университете через призму контрактных отношений, организационной архитектуры и валидного оценивания результата.

Концептуальная модель связывает формы вознаграждения с поведением преподавателя и институциональными ограничениями, что позволяет показать, как особенности измерения, распределение рисков и издержки администрирования меняют ожидаемый вклад в качество обучения и репутационный капитал.

Теоретический вклад состоит в описании условий, при которых линейные, пороговые и гибридные механизмы порождают устойчивую инновационную активность без перераспределения времени в ущерб учебной нагрузке.

Практический результат выражается в наборе управлеченческих правил настройки контрактов, а также в матрицах мониторинга, пригодных для внутреннего аудита и внешней отчётности.

Ключевые слова: высшая школа, инновационная педагогика, экономические стимулы, контракт преподавателя, бонусная политика, гибридная оплата, академическое управление, валидность оценивания

Для цитирования: Аксеновский Д.И., Гарбузова Т.Г., Клычкова О.В., Лепихов Н.В., Годунова Г.Н. Экономические механизмы стимулирования инновационной педагогической деятельности в высшей школе // Modern Economy Success. 2025. № 6. С. 297 – 303.

Поступила в редакцию: 22 августа 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 20 октября 2025 г.; Принята к публикации: 24 ноября 2025 г.

¹ Aksenovsky D.I., ² Garbuzova T.G., ³ Klychkova O.V., ⁴ Lepikhov N.V., ⁵ Godunova G.N.,

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation,

² St. Petersburg State Forestry University named after S.M. Kirov,

³ Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow Campus),

⁴ Volgograd State Technical University,

⁵ Moscow State University of Civil Engineering

Economic mechanisms for stimulating innovative teaching activities in higher education

Abstract: the study reveals the logic of the formation of incentives for innovative teaching activities at the university through the prism of contractual relations, organizational architecture and valid evaluation of the result.

The conceptual model relates the forms of remuneration to teacher behavior and institutional constraints, which allows us to show how measurement features, risk allocation, and administrative costs change the expected contribution to learning quality and reputational capital.

The theoretical contribution consists in describing the conditions under which linear, threshold, and hybrid mechanisms generate sustained innovation activity without redistributing time to the detriment of academic workload.

The practical result is expressed in a set of management rules for setting up contracts, as well as monitoring matrices suitable for internal audit and external reporting.

Keywords: higher education, innovative pedagogy, economic incentives, teacher's contract, bonus policy, hybrid payment, academic management, assessment validity

For citation: Aksenovsky D.I., Garbuzova T.G., Klychkova O.V., Lepikhov N.V., Godunova G.N. Economic mechanisms for stimulating innovative teaching activities in higher education. Modern Economy Success. 2025. 6. P. 297 – 303.

The article was submitted: August 22, 2025; Approved after reviewing: October 20, 2025; Accepted for publication: November 24, 2025.

Введение

Инновации в педагогике формируют конкурентное преимущество университета через качество образовательного опыта и гибкость учебных траекторий. Университеты сталкиваются с противоречием между потребностью в непрерывных улучшениях и устойчивостью стандартных процессов, закреплённых регламентами и расписаниями, поэтому экономические стимулы должны поддерживать эксперимент, но не ломать базовую структуру образовательного процесса.

Стимулы воздействуют на выбор преподавателя между рутинной активностью и разработкой новых практик, где ключевым параметром выступает воспринимаемый риск несоответствия ожиданиям студентов и руководителей. Отсюда вытекает необходимость рассматривать вознаграждение вместе с механизмами снижения неопределенности, включая менторство, методическую поддержку и доступ к инфраструктуре.

Дискуссия об оплате труда часто сводится к распределению ставок и надбавок, хотя решающим фактором выступает архитектура метрик и процедур аудита. Метрики определяют, что считается успехом, а аудит закрепляет доверие к оценке, поэтому конструирование стимулов без разработки

валидных индикаторов создаёт эффект псевдоинноваций и подмену целей.

Материалы и методы исследований

Теоретическая рамка опирается на экономику стимулирования и институциональный анализ организаций. Фокус делается на сопоставлении контрактов, различающихся по распределению рисков и прозрачности метрик. Применяется метод аналитической реконструкции механизмов через причинные цепочки поведения преподавателя, администрации и студентов, где каждая цепочка описывает, как сигнал о качестве преобразуется в решение о вознаграждении.

Используется подход реалистической оценки, который связывает контекст, механизм и исход. Контекстом выступают традиции кафедры, плотность учебной нагрузки и открытость руководства к экспериментам. Механизмом служит форма вознаграждения вместе с форматом сопровождения инноваций. Исходом становится изменение учебного опыта, подтверждённое независимыми источниками.

Эмпирическая часть строится как концептуально ориентированная аппроксимация практики университетов, где инструментом выступает экспертная реконструкция кейсов с различной административной культурой. Верификация осуществляется через

критерии правдоподобия, согласованности с теорией и воспроизводимости управлеченческих выводов.

Результаты и обсуждения

Анализ показывает, что линейная оплата за измеряемый результат усиливает мотивацию в среде с прозрачными и устойчивыми метриками, где вероятность искажения низка. Такая схема поддерживает накопление мелких улучшений, поскольку каждый шаг приносит понятный доход, поэтому преподаватели предпочитают регулярные малые эксперименты и быстрое тиражирование удачных решений.

Пороговые бонусы уместны при дефиците ресурсов и высокой потребности в прорыве. Выплата за достижение порога снижает частоту пустых попыток и концентрирует внимание на проектах с высокой добавленной ценностью. В то же время повышенное восприятие риска смещает выбор в пользу более предсказуемых вмешательств, поэтому руководству полезно дополнять бонусы поддержкой проектного управления и экспертным сопровождением [4].

Гибридные контракты объединяют устойчивость линейной части и фокус пороговой, что позволяет согласовать интересы преподавателей с циклом стратегического планирования университета. Такая конструкция предотвращает размытие усилий и формирует понятную карьерную траекторию, где накопление результатов постепенно открывает доступ к комплексным проектам [9].

Сравнительная характеристика экономических механизмов стимулирования инновационной педагогической деятельности в университете.

Comparative characteristics of economic mechanisms for stimulating innovative teaching activities at the university.

Механизм стимула	Ключевая идея	Ожидаемый поведенческий эффект	Риски и ограничения	Управленческие условия
Линейная оплата за результат	Вознаграждение пропорционально признаком внедрения	Накопление малых улучшений и регулярные эксперименты	Зависимость от точности метрик и риск стратегического отчётичества	Стандартизация измерения и регулярный внешний аудит
Пороговый бонус	Выплата при достижении зафиксированного уровня изменения	Фокус на проектах с высокой добавленной ценностью	Усиление избегания риска и смещение внимания к предсказуемым задачам	Экспертное сопровождение и проектная поддержка
Гибридный контракт	Сочетание пропорциональной и пороговой частей	Баланс между стабильной активностью и прорывными инициативами	Повышенная сложность администрирования и коммуникации правил	Модульная архитектура положения и прозрачная обратная связь

Практика внедрения инноваций требует устойчивых индикаторов, способных отражать качество без стимулирования формальных манипуляций. Индикаторы полезно привязывать к учебному опы-

ту, доказательствам воспроизводимости и репутационным эффектам, при этом источники данных должны оставаться сопоставимыми во времени.

Организационные издержки управления стимулирующей системой зависят от количества контрольных точек, сложности верификации, а также от потребности в экспертизе. Университеты выигрывают от модульной архитектуры, при которой каждое подразделение настраивает детали контрактов в пределах общего стандарта, а центральные службы отвечают за дефиниции метрик и периодический аудит [5].

Культура справедливости усиливает действие экономических стимулов, поскольку преподаватели соотносят вознаграждение не только с собственным вкладом, но и с распределением признания внутри коллектива. Публичная прозрачность правил, обратная связь по итогам экспертизы и понятные процедуры апелляции поддерживают доверие к схеме и снижают транзакционные издержки.

Ниже приводится сравнительная таблица механизмов, описывающая поведенческие эффекты и управлеченческие условия без использования количественных показателей.

Таблица 1

Table 1

Таблица 2

Матрица индикаторов инновационной педагогической деятельности: источники подтверждения, уязвимости измерения и этические ограничения.

Matrix of indicators of innovative pedagogical activity: sources of evidence, measurement vulnerabilities, and ethical limitations.

Индикатор инновационной деятельности	Источник подтверждения	Уязвимости измерения	Этические ограничения
Изменение учебного опыта студентов	Анонимные опросы с открытыми вопросами и независимая модерация	Социально желаемые ответы и эффект новизны	Недопустимость принуждения и соблюдение конфиденциальности
Воспроизводимость практики в других группах	Внутренние рецензии и межкафедральные семинары	Переоценка успеха на ограниченной выборке	Честное раскрытие ограничений и контекста
Вклад в открытую методическую экосистему	Регистр практик и открытые материалы	Формализация без реального использования	Корректное указание авторства и лицензий
Репутационные сигналы на внешних площадках	Отчёты аккредитационных экспертов и профессиональные отзывы	Неоднородность критериев и репутационная инерция	Избежание конфликтов интересов и давления на экспертов

Анализ показывает, что баланс стимулов зависит от плотности учебной нагрузки, зрелости методической поддержки и доверия к процедурам. Если нагрузка высока, то приоритет получает гибридная схема с защитой от перегрева через планирование этапов и выделение методического ассистирования. Если инфраструктура зрелая, линейная оплата за результат запускает поток малых улучшений, которые накапливаются и укрепляют культуру эксперимента. Если университет видит потребность в прорывах, пороговый бонус укрепляет концентрацию, но требует этической страховки и качества экспертизы.

Реформирование стимулирующей политики требует выстраивания единой рамки, где оплата, оце-

нивание и сопровождение инноваций образуют согласованный контур управления. Университету полезно закрепить в локальных актах цели внедрения, источники подтверждения и роли участников, чтобы исключить разрывы между ожиданиями руководства и практиками преподавателей. Поэтому ключевой акцент стоит перенести на архитектуру метрик и процедур, а не на величину выплат [3].

В представленной ниже табл. 3 систематизированы меры совершенствования по уровням управления с целями, маркерами прогресса и механизмами защиты от рисков. Формулировки ориентированы на интеграцию в локальные регламенты и операционные планы.

Таблица 3

Рекомендованные меры совершенствования системы стимулирования по уровням управления: цели, маркеры прогресса и контрмеры.

Recommended measures for improving the incentive system by management level: goals, progress markers, and countermeasures.

Уровень	Рекомендованная мера	Цель	Маркеры прогресса	Риски и контрмеры
Университет	Единый стандарт метрик инноваций с публичными рубриками и календарём оценки	Сопоставимость результатов и доверие к решениям	Регулярная публикация кейсов, отчёты внешней экспертизы, стабильность трактовок	Риск формализации; контрмера – независимая модерация и пересмотр рубрик по итогам разборки
Факультет и кафедра	Модульная настройка контрактов в пределах общего стандарта и поддержка проектных групп	Согласование стимулов с контекстом дисциплин	Рост числа реплицируемых практик, расширение межкафедральных коллaborаций	Риск фрагментации; контрмера – межкафедральные семинары и совместные рецензии
Преподаватель и команда	Индивидуальные дорожные карты инноваций с наставничеством и портфолио	Устойчивое накопление изменений без перегрузки	Качество описаний, подтверждённая воспроизводимость, участие в сообществах практики	Риск выгорания; контрмера – планирование этапов и методическое ассистирование

Продолжение таблицы 3
Continuation of Table 3

Службы поддержки	Реестр практик, сервисы тестирования, правовая и техническая помощь	Снижение транзакционных издержек и ускорение пилотов	Сокращение времени от идеи до внедрения, рост удовлетворённости пользователей сервисов	Риск избыточной бюрократии; контрмера – упрощение сценариев и обратная связь пользователей
Внешние партнёры	Платформы совместных кейсов и экспертные советы с прозрачной атрибуцией	Валидизация новшеств и расширение ресурсов	Появление совместных проектов, позитивные внешние отзывы, устойчивые соглашения	Риск конфликта интересов; контрмера – кодекс этики и публичность критериев

Политика стимулирования выигрывает от принципа содержательной валидности, при котором индикаторы отражают реальные изменения учебного опыта, а не формальные признаки активности. Отсюда вытекает необходимость опоры на смешанные источники данных, включая независимую модерацию обратной связи, экспертные рецензии и портфолио практик с прозрачной атрибуцией авторства. В то же время устойчивость измерения требует со-поставимости показателей во времени и ясных правил пересмотра рубрик [2].

Справедливость распределения премий усиливает внутреннюю мотивацию, если участники понимают, как именно управляющие решения связаны с наблюдаемыми результатами. Университету следует публиковать критерии и примеры успешных кейсов, обеспечивать правовую защиту академической свободы эксперимента и признавать право на обоснованную неудачу при соблюдении процедур проектирования. Поэтому коммуникация правил и апелляционные механизмы должны быть встроены в календарь оценки [6].

Система поддержки повышает отдачу от каждой потраченной единицы времени, потому что снижает барьеры входа в инновации. Методические службы, проектные наставники и доступ к инфраструктуре ускоряют разработку и уменьшают вероятность остановки проектов на раннем этапе. В то же время полезно формировать сообщества практики с регулярным обменом опытом, где коллективная рефлексия снижает риск узкой специализации и закрепляет межкафедральные связи [8].

Финансовая архитектура должна поддерживать как поток мелких улучшений, так и стратегические прорывы. Для этого целесообразно объединять стабильную сдельную часть с целевыми бонусами за достижение ориентиров, которые согласованы со стратегией университета. Пилотные волны с последующей внешней экспертизой позволяют корректировать параметры контрактов без резких колебаний доверия. Поэтому решения о масштабировании стоит принимать после анализа воспроизводимости в разных академических средах [1].

Механизмы оценки эффективности нуждаются в цикличности и предсказуемости. После каждого цикла полезно проводить аналитическую разборку действий с фиксацией уроков и обновлением методических рекомендаций. Независимый аудит на регулярной основе обеспечивает внешнюю точку зрения и предотвращает закрытость системы. В то же время корректирующие действия следует направлять на улучшение процессов, а не на усиление формального контроля [10].

Кадровая политика должна учитывать вклад в педагогические инновации при аттестации и продвижении. Признание проектного лидерства, наставничества и вклада в общую методическую экосистему формирует долгосрочную траекторию карьерного роста. Поэтому единые подходы к академическим званиям и внутренним статусам стоит сочетать с гибкими маршрутами развития компетенций, где личные цели преподавателя согласуются со стратегическими задачами подразделения [7].

Реализация рекомендаций потребует последовательной работы с культурой доверия. Участники должны видеть, что управленческие решения закрепляются не моментальным эффектом, а устойчивостью практик и качеством обратной связи. Поэтому стратегия изменений должна включать учебные активности для руководителей, экспертов и преподавателей, где разбираются типичные ошибки проектирования и оценивания.

Выходы

Исследование подтверждает, что экономические механизмы стимулирования работают через ожидания и интерпретации справедливости, поэтому дизайн контрактов должен сочетаться с архитектурой валидных метрик и процедур. Линейная оплата поддерживает постоянный поток малых инноваций, пороговый бонус мобилизует усилия под стратегические цели, гибридная схема согласует краткосрочные и долгосрочные приоритеты.

Выходы по управлению состоят в переносе внимания с величины выплат на качество измерения и на снижение издержек участия через методическую поддержку, менторство и прозрачную коммуника-

цию. В то же время устойчивость системы повышается при модульной регламентации, где общие стандарты совмещаются с автономией кафедр.

Полезная стратегия включает институционализацию рефлексии через открытые семинары, независимую модерацию обратной связи и публичные регистры практик. Отсюда вытекает, что экономические стимулы приобретают силу, когда университет гарантирует академическую свободу экспери-

мента и признаёт право на обоснованную неудачу при соблюдении профессиональных норм.

Перспектива дальнейшей работы связана с развитием этико-правовой рамки измерения педагогических инноваций и с исследованием влияния междисциплинарных проектов на устойчивость стимулов. Это позволит уточнить контуры контрактов и укрепить доверие к результатам, формируя культуру, где инновации становятся не эпизодом, а нормой.

Список источников

1. Барков С.А. Секция 3. Организационные и экономические аспекты управления современным университетом (рук. проф.) // Классический университет: современные тенденции и векторы развития (на пути к 270. 2024. С. 150.
2. Баянова А.Р., Желтухина М.Р., Доброниченко Е.В. Наставничество как средство развития человеческого капитала высшей школы // Концепт. 2025. № 6. С. 323–336.
3. Дмитриченко Л.И., Аванесова И.Б. Наука и образование как объект социальной ответственности государства // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 1. С. 65 – 86.
4. Канунникова К.И., Кузьмина С.Н. Мотивационные факторы как ключевой элемент инновационной активности университетов // Экономика. право. инновации. 2024. С. 33.
5. Карпова С., Трифонов П. (ред.). Новые направления развития фундаментальных управленческих процессов в условиях трансформации современной экономики. Litres, 2024. 384 с.
6. Ковалев В.Е., Соколова Е.В. Формирование и развитие научометрических услуг в социально-экономических системах университетов // Journal of new economy. 2025. Т. 26. № 3. С. 6 – 27.
7. Кусаинова Р.Е., Тажитова Г.З., Шынбергенова К.Т. Стимулирование как метод социально-педагогического сопровождения инновационной деятельности педагога // Журнал психолого-педагогических исследований. 2024. № 2. С. 17 – 25.
8. Ольховая Т.А. и др. Развитие международной деятельности университетов в современных условиях: анализ зарубежного и отечественного опыта // Вестник Оренбургского государственного университета. 2025. № 2. С. 246.
9. Терехова А.А., Тормозов В.С. Экономика и управление: проблемы, решения // Экономика и управление. 2025. Т. 6. № 5. С. 58 – 65.
10. Трапицын С. и др. Социальный капитал вуза: исследование, измерение, влияние на эффективность. Litres, 2024. 419 с.

References

1. Barkov S.A. Section 3. Organizational and economic aspects of modern university management (headed by prof.) Classical University: Modern Trends and Vectors of Development (towards 270. 2024. P. 150.
2. Bayanova A.R., Zheltukhina M.R., Dobronichenko E.V. Mentoring as a means of developing human capital in higher education Concept. 2025. No. 6. P. 323 – 336.
3. Dmitrichenko L.I., Avanesova I.B. Science and education as an object of state social responsibility Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2024. No. 1. P. 65 – 86.
4. Kanunnikova K.I., Kuzmina S.N. Motivational factors as a key element of innovative activity of universities Economy. Law. Innovations. 2024. P. 33.
5. Karpova S., Trifonov P. (eds.). New Directions for the Development of Fundamental Management Processes in the Context of the Transformation of the Modern Economy. Litres, 2024. 384 p.
6. Kovalev V.E., Sokolova E.V. Formation and Development of Scientometric Services in the Socio-Economic Systems of Universities. Journal of New Economy. 2025. Vol. 26. No. 3. P. 6 – 27.
7. Kusainova R.E., Tazhitova G.Z., Shynbergenova K.T. Stimulation as a Method of Social and Pedagogical Support for Teachers' Innovative Activities. Journal of Psychological and Pedagogical Research. 2024. No. 2. P. 17 – 25.
8. Olkhovaya T.A. et al. Development of International Activities of Universities in Modern Conditions: Analysis of Foreign and Domestic Experience. Bulletin of Orenburg State University. 2025. No. 2. P. 246.

9. Terekhova A.A., Tormozov V.S. Economics and Management: Problems, Solutions. Economics and Management. 2025. Vol. 6. No. 5. P. 58 – 65.

10. Trapitsyn S. et al. Social Capital of the University: Research, Measurement, Impact on Efficiency. Litres, 2024. 419 p.

Информация об авторах

Аксеновский Д.И., кандидат философских наук доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Гарбузова Т.Г., кандидат сельскохозяйственных наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М. Кирова

Клычкова О.В., старший преподаватель, Дирекция физической культуры и спорта, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Московский кампус)

Лепихов Н.В., старший преподаватель, Волгоградский государственный технический университет

Годунова Г.Н., старший преподаватель, Московский государственный строительный университет

© Аксеновский Д.И., Гарбузова Т.Г., Клычкова О.В., Лепихов Н.В., Годунова Г.Н., 2025