

Институциональные стратегии вузов и практики оплаты труда научно-педагогических работников: кластерный анализ российских университетов

Анастасия Судакова, Даниил Сандлер,
Виктор Кокшаров

Статья поступила
в редакцию
в августе 2025 г.

Судакова Анастасия Евгеньевна — кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина. Адрес: 620002 Екатеринбург, ул. Мира, 19. E-mail: a.e.sudakova@urfu.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3791-1129> (контактное лицо для переписки)

Сандлер Даниил Геннадьевич — доктор экономических наук, профессор, первый проректор по экономике и стратегическому развитию, заведующий кафедрой менеджмента, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательской лаборатории по проблемам университетского развития, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина. E-mail: d.g.sandler@urfu.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5641-6596>

Кокшаров Виктор Анатольевич — кандидат исторических наук, доцент, президент университета, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательской лаборатории по проблемам университетского развития, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина. E-mail: v.a.koksharov@urfu.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0978-5062>

Аннотация

Авторы ставят под сомнение основанную на теории ресурсной зависимости модель распределения финансирования в вузах, при которой доходы вуза от научной деятельности прямо определяют размеры вознаграждения ученых, и выдвигают гипотезу о существовании более сложных стратегий перераспределения, привлекая для их обоснования теорию заинтересованных лиц.

На основе данных Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования с помощью множественной регрессии по всей выборке ($N = 872$) проверена базовая гипотеза о линейной связи доходов от НИОКР с зарплатами научных сотрудников; затем с помощью кластерного анализа *k-means* (валидированного методом *k-NN*) и регрессий внутри кластеров выявлена неоднородность вузов с точки зрения стратегий вознаграждения научных работников.

Основной вывод исследования состоит в том, что простая модель ресурсной зависимости является скорее исключением, чем правилом. Эмпирически выделены три устойчивые стратегические модели вознаграждения: «научные лидеры», «приоритет науки» и «образовательный фокус». Доказано, что прямая связь между доходами от НИОКР и зарплатами ученых характерна лишь для элитной группы «научных лидеров». В самой массовой группе вузов («приоритет

науки») эта связь отсутствует, что является прямым свидетельством кросс-субсидирования научной миссии за счет других источников. Таким образом, большинство российских вузов действуют как сложные стратегические агенты, балансирующие интересы разных стейкхолдеров. Авторы делают вывод, что теория ресурсной зависимости и теория заинтересованных сторон в контексте высшего образования не столько противоречат, сколько дополняют друг друга, описывая поведение разных типов университетов.

Ключевые слова заработная плата научно-педагогических работников, стратегии университетов, институциональный анализ, кластеризация вузов, академический капитализм, образовательная политика, исследовательская продуктивность, предпринимательский университет, высшее образование, региональные различия; систематический обзор

Для цитирования Судакова А.Е., Сандлер Д.Г., Кокшаров В.А. (2025) Институциональные стратегии вузов и практики оплаты труда научно-педагогических работников: кластерный анализ российских университетов. *Вопросы образования / Educational Studies Moscow*, № 4, сс. 235–269. <https://doi.org/10.17323/vo-2025-28725>

Institutional Strategies of Higher Education Institutions and Remuneration Practices for Non-Teaching Staff: A Cluster Analysis of Russian Universities

Anastasia Sudakova, Daniil Sandler, Viktor Koksharov

Anastasia E. Sudakova — Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor, Senior Research Fellow, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin. Address: 19 Mira St., 620002 Yekaterinburg, Russian Federation. E-mail: a.e.sudakova@urfu.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3791-1129> (corresponding author)

Daniil G. Sandler — Doctor of Sciences in Economics, Professor, First Vice-Rector for Economics and Strategic Development, Head of the Department of Management, Leading Researcher at the Research Laboratory for University Development Issues, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin. E-mail: d.g.sandler@urfu.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5641-6596>

Viktor A. Koksharov — Candidate of Sciences in History, Associate Professor, President of the University, Leading Researcher at the Research Laboratory for University Development, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin. E-mail: v.a.koksharov@urfu.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0978-5062>

Abstract The authors question the theory-based model of funding distribution in universities, whereby income from scientific activities directly determines scientists' remuneration. They put forward a hypothesis about the existence of more complex redistribution strategies and use stakeholder theory to justify their argument.

Using data from the Monitoring of the Effectiveness of Higher Education Institutions and multiple regression analysis on the full sample ($N = 872$), the basic hypothesis of a linear relationship between R&D income and research staff salaries was tested. Then, *k-means* cluster analysis (validated by the *k-NN* method) and regressions within clusters revealed the heterogeneity of universities in terms of research staff remuneration strategies.

The study's main conclusion is that a simple model of resource dependence is the exception rather than the rule. Three stable strategic remuneration models were empirically identified: 'Scientific leaders', 'Priority of science', and 'Educational focus'. A direct link between R&D income and researchers' salaries was proven to be characteristic only of the elite group of 'research leaders'. In the largest group of universities ('research priority'), this link is absent, providing direct evidence of cross-subsidisation of the research mission from other sources. Therefore, the majority of Russian universities act as complex strategic.

Keywords salaries of academic and teaching staff, university strategies, institutional analysis, clustering of higher education institutions, academic capitalism, education policy, research productivity, entrepreneurial university, higher education, regional differences; systematic review

For citing Sudakova A.E., Sandler D.G., Koksharov V.A. (2025) Institutional Strategies of Higher Education Institutions and Remuneration Practices for Non-Teaching Staff: A Cluster Analysis of Russian Universities. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 4, pp. 235–269 (In Russian). <https://doi.org/10.17323/vo-2025-28725>

Современные университеты стремительно трансформируются, соответственно преобразуется концепция университета. Еще в 1970-е годы М. Трой [Trow, 1973] описал переход от элитарных форм к массовому образованию. Позже Ф. Альтбах [Altbach, Valan, 2007] предложил концепцию университетов мирового класса, в которых фокус усилий профессорско-преподавательского состава смещается в сторону передовых исследований и достижения глобальной конкурентоспособности. В дальнейшем на первый план выдвинулась идея флагманских вузов, способных не только удерживать научное лидерство, но и служить опорными точками для регионального развития [Douglass, 2014]. Анализируя тенденции развития академического сообщества в XXI в., Й. Виссема [Wissema, 2009] описывает уже «пятое поколение» университетов: для них характерна ориентация на создание инноваций, при этом границы между академической, предпринимательской и общественной миссиями начинают размываться.

В основе этих трансформаций лежат управленческие практики университетов, существующие в парадигме выбранной стратегии развития вуза, в том числе подходы к вознаграждению научно-педагогических работников, которые составляют ключевой ресурс университета: от их мотивации и эффективности зависит успех реализации стратегических целей вуза. Мы считаем, что система оплаты труда и стимулирования научно-педагогических работников должна быть согласована со стратегией учреждения. Например, если университет ориентирован на научную продуктивность, система стимулирования выстраивается с упором на исследовательские показатели. Если вуз ориентирован на массовое образование, акцент делается на педагогическую нагрузку научно-педагогических работников и расширение охвата обучающихся [Рудаков, 2021].

В научной литературе тема вознаграждения профессоров раскрывается, в частности, через страновые кейсы, в том числе рассматриваются и практики российских вузов [Альтбах и др., 2012; Кузьминов, Юдкевич, 2021]. Одной из актуальных форм оплаты труда сегодня является эффективный контракт — исследователи анализируют его страновую специфику и объективные ограничения, одно из которых состоит в том, что денежное вознаграждение должно быть в определенной степени ограничено, чтобы не привлекать к работе в университете людей, не ценящих академическое вознаграждение [Кузьминов, 2012. С. 408]. Механизмам, действующим в системе оплаты труда научно-педагогических работников, посвящено немало исследований, но до сих пор нет полной ясности в том, насколько и каким образом выбор университетом той или иной стратегии развития отражается на политике вознаграждения его академического персонала.

В России сегодня в силу проведения государством курса на догоняющее либо даже опережающее развитие науки вопрос о взаимосвязи стратегии вуза с оплатой труда сотрудников приобретает особую актуальность. В последнее десятилетие реализуются масштабные программы модернизации высшего образования, в частности «Проект 5-100» и инициатива «Приоритет 2030». Сфокусированные на разных целях, обе эти программы тем не менее стимулируют вузы к тому, чтобы выбирать амбициозные траектории развития. Перед участниками «Проекта 5-100» стоят задачи добиться продвижения в мировых рейтингах, наращивать публикационную активность, развивать передовые исследования. Университеты, включенные в программу «Приоритет 2030», должны разрабатывать новые технологии, увеличивать объемы прикладных НИОКР и научно-технологических услуг, наращивать долю молодых кандидатов и докторов наук, но в первую очередь программа направлена на повышение вклада университетов в социально-экономическое и технологическое развитие РФ и ее регионов. Реализация таких стратегий сопровождается изменениями во внутренней структуре университетов, включая реформирование систем управления персоналом и внедрение новых механизмов стимулирования научно-педагогических работников.

Цель данного исследования — выяснить, связана ли заработная плата профессорско-преподавательского состава (ППС) и научных работников университета с моделью университета и избранной им стратегией развития. Под моделью вуза мы будем понимать набор его статистически зафиксированных институциональных характеристик, таких как структура доходов и контингента обучающихся, а под стратегией — стремление вуза поддерживать и развивать существующую модель или изменять ее. При этом в рамках настоящего исследования о стратегии мы будем судить по соотношению доходов профессорско-преподава-

тельского состава и научных работников университета, а также по другим параметрам научной и образовательной деятельности вуза.

Объектом исследования выступают российские государственные вузы, реализующие разные модели и стратегии развития. Предмет исследования — влияние институциональной модели и стратегических приоритетов вуза на формирование доходов ППС и научных работников. Анализируя внутренний баланс вуза, мы рассчитываем установить, как структура его доходов влияет на систему вознаграждения ключевых категорий сотрудников (ППС и научных работников), что позволит нам сделать вывод о реальных стратегических приоритетах университетов, которые проявляются в способе распределения финансовых ресурсов между обучением и научными исследованиями.

1. Теоретическая рамка исследования влияния стратегии вуза на формирование доходов сотрудников

Организации высшего образования отличаются друг от друга по множеству параметров и показателей [Агарков и др., 2019], в частности по уровню предоставляемого образования, специализации, по характеру отношений со стейкхолдерами. Ставя перед собой цель определить, какие стратегии развития являются оптимальными как для самих университетов, так и для заинтересованных лиц при планировании деятельности вокруг вузов, необходимо выработать систематический подход к типологизации такого многообразного множества объектов. Можно последовать примеру Ф. ван Вухта и Д.Ф. Вестерхейдена, которые выделяют в качестве ключевых критериев ранжирования вузов следующие показатели: пользователи (например, работодатели и другие организации), производители (собственно вузы), охват (дисциплинарная широта), фокус (преимущественная ориентация на образование или исследования) и уровень (институциональный или региональный) [Van Vught, Westerheijden, 2010. P. 4–5]. При этом типологизация предполагает помимо эмпирической оценки различий и составления рейтингов теоретическую проработку вопроса, с тем чтобы выяснить, как формируются модели и стратегии университетов, в особенности относительно уровня оплаты ППС и научных работников. Для таких теоретических обоснований, на наш взгляд, наиболее продуктивными являются два подхода: теория ресурсной зависимости и теория заинтересованных сторон.

Теория ресурсной зависимости [Pfeffer, Salancik, 2003] постулирует, что внешние ресурсы во многом определяют поведение организации и эффективность взаимодействия с внешней средой является критически важным условием выживания и успешного функционирования вуза. В теории заинтересованных сторон [Freeman, 1984] организация рассматривается как объект влияния множества групп акторов, чьи интересы и требования направля-

ют ее развитие. Применительно к университетам эту теорию развивал Б. Кларк [Clark, 1983].

В нашем исследовании эти подходы формируют теоретическое противопоставление. Теория ресурсной зависимости интерпретирует поведение вуза как целенаправленную борьбу за снижение зависимости от внешней среды, в рамках которой вуз использует перераспределение средств как инструмент для завоевания главных ресурсов, обеспечивающих его будущую устойчивость. Этой логике «захвата» противоречит теория заинтересованных сторон, которая трактует перераспределение средств как стратегию балансировки интересов для удовлетворения противоречивых требований разных стейкхолдеров, например государства и студентов. Основные различия этих двух стратегических логик суммированы в табл. 1.

Таблица 1. Сравнение теории заинтересованных сторон и теории ресурсной зависимости в их подходах к формированию стратегии университета

Критерий сравнения	Теория заинтересованных сторон	Теория ресурсной зависимости
Главный вопрос	Как сбалансировать интересы всех, от кого зависит вуз, чтобы создать устойчивую ценность?	Как получить необходимые ресурсы и уменьшить зависимость от тех, кто их контролирует?
Фокус управления	Взаимоотношения, сотрудничество, компромисс	Ресурсы, власть, контроль, автономия
Объяснение политики зарплат	Зарплаты – это инструмент балансировки интересов стейкхолдеров	Зарплаты – это инструмент привлечения и удержания носителей критически важных ресурсов
Практическая реализация в вузах	Удовлетворение запросов заинтересованных групп через конкурентоспособные и прикладные исследования, адаптацию форматов образования, достойную оплату ППС и НР	Диверсификация источников финансирования, концентрация на финансах и человеческом капитале

В рамках нашего исследования рассматриваемые теории, которые, по сути, формируют теоретический дуализм, предполагают два противоположных вывода. Так, в рамках теории ресурсной зависимости следует ожидать прямой и сильной зависимости между структурой доходов вузов и заработной платой ведущих категорий сотрудников. Например, вузы, чья институциональная модель сформирована доходами от образовательной деятельности, будут направлять их на оплату труда ППС, так как именно они обеспечивают приток соответствующего ресурса. Но с позиций теории заинтересованных сторон в этом случае явная связь может не обнаружиться, потому что среди стратегических приоритетов университета может быть ориентация на интересы разных стейкхолдеров, среди которых, например, государство, требующее от вуза научных публикаций или участия в НИОКР, и университет

будет перераспределять доходы от образовательной деятельности в целях стимулирования научных исследований. Наше эмпирическое исследование призвано проверить, какая из этих двух логик доминирует в системе российского высшего образования.

Помимо двух базовых подходов в научной литературе представлены и другие теории, раскрывающие логику стратегического развития университетов, и эти теории вносят вклад в объяснение причин обострения борьбы за ресурсы и закономерностей балансировки интересов. Среди них можно выделить теорию человеческого капитала, теорию академического капитализма, а также ряд системно-специфических концепций эволюции университетов. Именно эти теории объясняют три ключевых сдвига в современном бытовании высшего образования: превращение знаний в главный экономический актив, усиление рыночных механизмов, усложнение миссии университетов.

В теории человеческого капитала Г. Беккера акцентируется роль знаний и навыков как важнейшего ресурса для эффективного функционирования университета. Образование рассматривается как инвестиция в человеческий капитал, а качество университета определяется качеством преподавателя как с точки зрения его образовательной деятельности, так и с позиций исследовательской составляющей [Кузьминов, 2012. С. 407]. В рамках этой теории, как и двух концепций, которые являются базовыми в данном исследовании, возникает связь между человеческим капиталом (ППС и научные работники) и ресурсной базой вуза: для привлечения и удержания лучших вуз вынужден предлагать конкурентный размер оплаты труда, превращая зарплаты в главный инструмент своей стратегии. Однако все чаще в объявлениях о найме научных работников зарплата указывается не просто конкурентная, а именно рыночная, так как вузы конкурируют за исследователей не просто с другими вузами, а с рынком в целом.

Согласно теории академического капитализма [Slaughter, Leslie, 1997], университет функционирует как предпринимательская организация, встроенная в рыночную экономику (или квазирыночную для отдельных систем высшего образования). Вузы не только оказывают образовательные услуги, но и ведут научные исследования, коммерциализируя полученные результаты. Происходит сближение академической сферы с пространством, на котором действуют рыночные инструменты. Университеты начинают активно конкурировать за финансирование, развивают партнерства с индустрией, поощряют предпринимательскую активность внутри своей структуры (привлечение грантов, создание стартапов и др.). Теория академического капитализма объясняет, почему в объявлениях о найме научных работников предлагается «рыночная заработная плата» и почему вузы могут перераспределять доход от образовательной деятельности в пользу научных

работников, но не наоборот. Эта теория допускает возможность прямой и сильной взаимосвязи между доходами от НИОКР и заработной платой научных работников.

В 1998 г. Б. Кларк предложил дополнить свою модель «треугольника координации» еще одним важным элементом — иерархическим самоуправлением руководства университета [Павлюткин, 2004]. Тем самым он положил начало тому, что сегодня называют университетским менеджериализмом, — формированию внутри вузов профессиональных команд управленцев.

Важным этапом в развитии обсуждаемых теорий стало привлечение идеи мультиверситета, предложенной в 1960-х годах К. Керром [Kerr, 1963]. Он рассматривает высшее учебное заведение как многофункциональную организацию, которая занимается не только образованием и научными исследованиями, выполняя традиционную миссию университета, но и продвижением инноваций, сервисными функциями, культурно-просветительской работой и предпринимательской деятельностью. В России функции вузов значительно расширились с запуском программы по развитию университетов мирового класса, строительством кампусов (в более ранней трактовке академгородков). Подразделения мультиверситета могут существенно различаться в том, как они выстраивают систему приоритетов в своей деятельности, в частности, каждый из них разрабатывает собственную систему стимулирования и оплаты труда, поэтому на уровне вуза в целом требуется достижение особого управленческого баланса и выстраивание мотиваций.

В систему современного высшего образования интегрированы либо в ней находятся в процессе становления рыночные инструменты — применительно к российскому образованию точнее было бы сказать «квазирыночные инструменты» [Slaughter, Leslie, 1997; Marginson, 2004; 2011]. Сегодня вузы конкурируют между собой не только за государственное финансирование, но и за студентов, гранты, партнеров из бизнеса. Конкуренция подталкивает их к поиску разных источников дохода, к более активному управлению ресурсами. В ряде стран, включая Россию и Китай, сформировалась так называемая гибридная модель университета, при которой государство усиливает стратегическое управление системой, а сами университеты стараются сохранить и развить свою автономию, находя баланс между выполнением общественных задач и ориентацией на рынок [Судакова, Сандлер, 2022; Панова, Бывальцева, 2021]. Сравнивая модели университетов в странах Запада и Востока, С. Марджинсон выделяет особенности российской и китайской систем, в которых внутренние изменения сочетаются с конкуренцией на внешнем уровне и с усложнением структуры доходов и стимулов для преподавателей [Marginson, 2011; 2023].

Стратегические трансформации не являются исключительной чертой современного этапа развития высшей школы. Серьезные структурные изменения, которые произошли в вузах с расширением доступа к высшему образованию, с переходом от элитарного высшего образования к массовому и затем универсальному, описывает М. Трой [Trow, 1973]. Увеличение числа студентов заставляет руководство вузов пересматривать приоритеты и поведение университета [Marginson, 2017]. Исторически рост размеров вузов требовал изменения их стратегий — от поддержания эксклюзивного качества для узкой группы элиты к обеспечению доступности и эффективности для широких слоев населения.

Важным фактором возрастания роли университетов в обществе стало представление о фундаментальном значении знаний в постиндустриальном обществе. Если главным ресурсом экономики становятся знания и информация, заменяя капитал и труд, статус и уровень дохода научных работников, которые являются носителями таких ресурсов, должны повышаться [Bell, 1973]. В этих условиях, определяя свою стратегию, вузы ориентируются на создание и развитие знаний, и такая ориентация находит отражение в системе стимулов для преподавателей и исследователей, подтверждая взаимосвязь между стратегическими приоритетами университетов и доходами научно-педагогических работников.

Идея вовлечения университетов в экономическое и инновационное развитие общества послужила основанием концепции «тройной спирали» Г. Эцковица [Etzkowitz, Leydesdorff, 1996]. Согласно этой модели во взаимодействии с индустрией и государством университеты выступают не только как поставщики знаний, но и как равные участники экономического развития. Соответственно изменились стратегии университетов: возникли новые подходы к организации исследований и внедрению инноваций, которые повлекли за собой пересмотр системы стимулирования преподавателей с целью поощрения их участия в коммерциализации разработок и передаче технологий. Таким образом, в рамках модели Г. Эцковица создается стимул для перераспределения ресурсов вузов в пользу тех категорий сотрудников, которые способствуют установлению и успешному развитию взаимодействия с внешними партнерами.

В последние десятилетия исследователи предлагают целенаправленные модели стратегического развития университетов. Например, Ф. Альтбах [Altbach, Balan, 2007] обосновывает концепцию университетов мирового класса, согласно которой университеты должны стремиться соответствовать глобальным стандартам превосходства, конкурируя в международных рейтингах и интегрируясь в мировое научно-образовательное пространство. Модель флагманского университета Дж. Дугласа [Douglas, 2016], напротив, ориентирована на удовлетворение потребностей национальной экономики и региональных запросов. С точ-

ки зрения данной концепции ведущий университет определяется не столько позицией в глобальных рейтингах, сколько вкладом в развитие своего государства, региона и города: он призван генерировать инновации и знания, релевантные местным условиям, даже если такие результаты не влияют напрямую на метрики мирового рейтинга [Douglas, 2014]. Дж. Дуглас фактически предлагает сместить акцент со сравнений по универсальным показателям на ответственность перед обществом, расширяя миссию вуза в соответствии с нуждами общества. Модель «университет 3.0» Й. Виссема [Wissema, 2009] основана на теории ресурсной зависимости. Автор отмечает, что современные университеты все сильнее нуждаются в альтернативных источниках финансирования, помимо государственных ассигнований, и потому выстраивают сотрудничество с высокотехнологичными компаниями, превращаясь в предпринимательские организации нового типа. Для «университетов 3.0» характерны активный поиск внебюджетных ресурсов (грантов, контрактов, партнерств с бизнесом) и коммерциализация исследований: растущие затраты на передовые исследования невозможно покрыть только за счет госбюджета, и ведущие вузы вынуждены искать дополнительные средства самостоятельно.

Таким образом, общие теории получают дальнейшее развитие в специальных концепциях, которые создаются применительно к системе высшего образования. Так, теория глобального университета Ф. Альтбаха как квинтэссенция исследовательской стратегии и модель предпринимательского университета Й. Виссема ориентируют вузы на развитие внебюджетной составляющей в структуре бюджета и на приоритетное вознаграждение тех категорий сотрудников, которые связаны с коммерциализацией деятельности вуза, при этом они могут не только создавать технологии и инновации, но и заниматься образовательной деятельностью. Концепция флагманских университетов Дж. Дугласа на текущем этапе развития вузов ближе к теории «университета 3.0», но с ориентацией на региональные потребности.

На рис. 1 представлена классификация рассмотренных теоретических подходов по уровням общности: общие, специальные и прикладные.

Совместное рассмотрение теорий позволяет проследить их логическую взаимосвязь: от универсальных концепций управления организациями к специфике высшего образования и далее к конкретным стратегиям университетов. Общие теории задают методологический фундамент, объясняя зависимости между ресурсами, акторами и целями. Специальные теории адаптируют эти положения к академической среде, описывая институциональные трансформации, вызванные изменением роли знаний и университета в обществе. На их основе формируются прикладные модели и управленческие решения, определяющие стратегии вузов.

Рис. 1. Классификация теоретических подходов по уровням общности

<p>▲ Теория академического капитализма (Slaughter & Rhoades, 1997) Университет рассматривается как рыночный субъект, участвующий в коммерциализации знаний и вовлеченный в академическое предпринимательство. Эта теория объясняет смещение вузов к модели самоокупаемости через гранты, патенты и прикладные исследования</p> <p>Теория заинтересованных лиц (Freeman, Clark, 1980-е) Университет управляется в интересах различных заинтересованных групп: студентов, преподавателей, государства, индустрии. Стратегия вуза формируется как компромисс или баланс между их целями и ожиданиями</p> <p>Теория ресурсной зависимости (Pfeffer & Salancik, 1978) Организация (в том числе университет) зависит от внешних ресурсов и должна выстраивать стратегическое поведение с учетом этой зависимости. Университет стремится снизить уязвимость и повысить автономию за счет диверсификации источников финансирования и партнерств</p> <p>Теория человеческого капитала (Becker, 1964) Рассматривает знания и квалификацию как инвестиции, увеличивающие производительность. Университет выступает как институт накопления и трансляции человеческого капитала, а научно-педагогические работники — как ключевые носители производственных ресурсов</p>	<p>Флагманский университет (Douglass, 2014) Университет как национальный лидер, задающий траекторию развития системы образования. Стратегии ориентированы на социальную релевантность и региональное развитие</p> <p>Университет 3.0 (Wissema, 2009) Эволюционная модель развития вуза: от образовательной к исследовательской, а затем к предпринимательской. Эта концепция отражает трансформацию университетов в ответ на требования экономики знаний и формирует основу для государственной политики стимулирования коммерциализации науки</p> <p>Мировые университеты (Altbach, 2007) Ориентация вузов на глобальные рейтинги, интернационализация и продуктивность. Формируются стратегии, направленные на соответствие международным метрикам</p> <p>Тройная спираль (Etzkowitz, 2000+) Описывает взаимодействие университета, индустрии и государства как основу инновационной экономики. Университеты становятся активными участниками социально-экономического развития через технологический трансфер и создание стартапов</p> <p>Менеджериализм и автономия (Clark, 1983–1998) Акцент на организационную трансформацию университетов: управленческие практики, рост автономии, диверсификация источников ресурсов и внутренние механизмы самоорганизации</p> <p>Массовое высшее образование (Trow, 1973) Фиксирует переход от элитарной модели вуза к массовой и универсальной. Рост количества студентов требует адаптации стратегий управления, преподавательской нагрузки и финансирования</p> <p>Постиндустриальное общество (Bell, 1973) В условиях постиндустриального общества знания становятся доминирующим ресурсом. Университеты — центральные институции, генерирующие и распространяющие знания</p>	<p>Правовые и конституционные гарантии Направленные на массовизацию ВО Конституция РФ, статья 43; ФЗ от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», статья 5 Hochschulrahmengesetz (формирует базовую правовую основу для бесплатного универсального ВО); BaföG — Германия Swedish Higher Education Act (гарантирует бесплатный доступ к ВО гражданам ЕС/ЕЭС) — Швеция Постановление Совмина СССР от 22.01.1969 № 64 — СССР</p> <p>Государственные программы и инициативы Программы «5-100» и «Приоритет 2030» (Россия) Государственные инициативы, направленные на повышение глобальной конкурентоспособности российских вузов. Устанавливают количественные KPI, что влияет на внутренние системы оплаты труда и мотивации научно-педагогических работников Проекты 211 и 985 (Китай), Exzellenzinitiative (Германия) Программы поддержки академической элиты через концентрацию ресурсов в ведущих университетах. Формируют институциональные стратегии, направленные на научное превосходство, интернационализацию и высокую кадровую селективность Инициативы о флагманских стратегиях, университете 3.0 ФЗ от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в РФ», статья 24, предусматривает новые статусы вузов РФ — НИУ, ФУ, ОУ Постановление Совмина СССР от 22.01.1969 № 64</p> <p>Глобальные рейтинги и институциональные метрики Рейтинги QS, THE, ARWU Международные системы ранжирования вузов, ориентированные на стандартизированные показатели: цитируемость, доля иностранных преподавателей, интернационализация, доход на студента. Оказывают сильное влияние на стратегический выбор университетов Внутренние KPI и система стимулирования НПП Механизмы реализации стратегических целей внутри университета. Включают в себя: оценку публикационной активности, объем привлеченных грантов, педагогическую нагрузку, участие в предпринимательских и инновационных проектах</p>
<p>Общие теории (вне отрасли)</p>	<p>Специальные теории (для высшего образования)</p>	<p>Прикладные модели</p>

Таким образом, специальные теории не просто дополняют общие, а объясняют механизмы их действия, показывая, как давление рыночных и государственных императивов отражается на

стратегических приоритетах университетов: акцент на генерации знаний (исследовательская модель), их массовой трансляции (образовательная модель) или коммерциализации (предпринимательская модель). Именно эти три стратегии легли в основу классификации при анализе прикладных исследований.

2. Анализ прикладных исследований связи стратегии университета с системой оплаты труда

Чтобы показать, как стратегический выбор университета реализуется через конкретные механизмы вознаграждения сотрудников, мы используем данные прикладных исследований, позволяющие обосновать правомерность нашего подхода. Мы анализируем взаимосвязь между стратегией развития университета и доходами ключевых категорий сотрудников на уровне агрегированных показателей. При этом мы не учитываем факторы, влияющие на заработные платы, в нашем исследовании эти факторы представляют собой «черный ящик», где на входе структура доходов вуза, а на выходе — заработная плата ППС и научных работников. Первоначально в базах данных было отобрано около 120 статей. Большинство исследований проводилось на примере вузов США, тем не менее в отобранных статьях представлены университеты многих стран. Для дальнейшего исследования в выборку включены только те исследования (79 статей), в которых прямо подтверждается влияние стратегии вуза и/или ее модели на доходы научно-педагогических работников. Отобранные работы проанализированы с целью выявления общих тенденций и механизмов, и прежде всего классификации типов стратегий и определения характера их влияния на доходы научно-педагогических работников.

В результате выделены три основных типа стратегий университета, различающиеся на основании факторов, посредством которых они влияют на доходы сотрудников. Исследовательская стратегия (наукоориентированная) влияет на доход научно-педагогических работников через научную продуктивность, предпринимательская стратегия (преимущественно инновационно ориентированная) — через внешние проекты и коммерциализацию, а образовательная стратегия (ориентированная на преподавание) — через преподавательскую нагрузку. В табл. 2 представлены эти стратегии с указанием механизма влияния каждой из них на структуру и источники доходов научно-педагогических работников.

Университет, избравший исследовательскую стратегию развития, устанавливает систему вознаграждений, которая стимулирует научно-педагогических работников к научной продуктивности. Эмпирические данные подтверждают, что внедрение такого подхода приводит к появлению ощутимых материальных стимулов за публикации. В частности, в российских вузах применение

Таблица 2. Классификация стратегий университета по характеру влияния на доходы научно-педагогических работников

Тип стратегии	Механизм влияния на доходы научно-педагогических работников
Исследовательская (<i>наукориентированная</i>)	Привязка вознаграждения к результатам научной деятельности через внедрение стимулирующих выплат за публикационную продуктивность и успехи в исследованиях (премии за статьи, участие в грантах и проектах) повышает долю исследовательских достижений в структуре доходов
Предпринимательская (<i>инновационно ориентированная</i>)	Диверсификация источников заработка за счет внешних проектов: развитие коммерциализации знаний и сотрудничества с индустрией обеспечивает дополнительные поступления (доля дохода от грантов, хозяйственных договоров, патентов, консультаций), дополняющие базовый оклад
Образовательная (<i>ориентированная на преподавание</i>)	Преобладание в деятельности научно-педагогических работников преподавательской составляющей, основная часть заработной платы формируется за счет базового оклада и оплаты учебной нагрузки. Доходы научно-педагогических работников зависят главным образом от количества учебных часов и ставок, возможны доплаты за педагогическое мастерство, однако существенные внешние источники отсутствуют

эффективного контракта закрепило выплаты и надбавки за публикационную активность, что побудило преподавателей активно писать научные статьи ради премий к зарплате [Sonin, Khovanskaya, Yudkevich, 2007]. Судя по международным данным, работа в исследовательском университете в любой стране сопряжена с более высоким уровнем оплаты: зарплаты ППС в ведущих наукориентированных вузах заметно выше, чем в институтах, в меньшей степени занимающихся научными исследованиями [Mittal, Feick, Murshed, 2008].

Предпринимательская стратегия университетов подразумевает привлечение внебюджетных средств через инновационную и коммерческую деятельность вуза и при этом также риски, свойственные предпринимательской деятельности [Кларк, 2019. С. 19]. В исследованиях установлено, что участие ППС в предпринимательской активности, например выполнение контрактных научно-исследовательских работ, консультирование отрасли, патентование технологий, приносит существенный дополнительный доход, повышая экономическое благосостояние преподавателей [Campbell, Slaughter, 1999]. Иными словами, стратегия, нацеленная на коммерциализацию знаний, меняет структуру доходов научно-педагогических работников за счет роста доли поступлений от хозяйственных договоров, лицензионных платежей и других внебюджетных источников.

Образовательная стратегия подразумевает преимущественное внимание к учебной деятельности и охвату студентов и пока остается первостепенной для вузов. Система оплаты труда научно-педагогических работников в этом случае опирается преимущественно на внутренние — бюджетные и/или внебюджетные — ресурсы вуза. Зарплата преподавателей при таком подходе более стабильна, строже регламентирована и зависит от педагогической

нагрузки. В университетах, отдающих приоритет преподаванию, вознаграждение за научную работу минимально, а сами оклады ниже: по данным исследований, время, затрачиваемое на преподавание, обратно пропорционально размеру зарплаты профессора [Fairweather, 1997]. При образовательной стратегии доходы научно-педагогических работников складываются из базового оклада и оплаты аудиторной занятости практически без дополнительных источников финансирования. В табл. 3 приведены отобранные для нашего анализа конкретные исследования, для каждой работы указан рассмотренный тип стратегии и описан обнаруженный механизм влияния стратегии на доходы преподавателей.

Таблица 3. Обзор исследований, подтверждающих влияние стратегии университета на доходы научно-педагогических работников

№ п/п	Укрупненная структура	Соответствующие стратегии	Пояснение	Примеры из статей
1	Исследовательская стратегия	Ориентация на научную продуктивность, престиж и статус, стимулирование результативности, политика <i>tenure</i> и контракты	Фокус на исследованиях, публикациях, грантах и международном признании. Вознаграждение зависит от научных достижений и карьерной траектории	[Prakhov, Rudakov, 2018; Ehrenberg, Pieper, Willis, 1998; Jin, Cho, 2015; Türk, 2008; Lyu, Toda, 2019; Perina, 2000; Poteet et al., 2021; Hum, 1998; Faria, Mixon, 2021; Khalifa, 2023; Liu, Li, 2014; Academic Positions]
2	Образовательная стратегия	Равенство и выравнивание оплаты, управление персоналом и удержание, финансовая стратегия и ресурсы	Фокус на преподавании, справедливости и устойчивости. Доход зависит от нагрузки и политики внутреннего выравнивания, особенно по гендеру и стажу	[Bello, Alhyasat, 2020; Taylor, Stan, 2025; Womble, 2018; Kim, 2011; Bogatyreva, Ilyukhina, Bogatyrev, 2023; Obeng, Ansah, 2024; Aldoghan, 2022; Coutinho da Silva, 2024; Roberts, 2018 ¹]
3	Предпринимательская стратегия	Коммерциализация знаний, автономия, рыночные механизмы в оплате	Фокус на внешних доходах, гибкости и коммерческой активности. Вознаграждение связано с грантами, договорами и контрактной деятельностью	[Türk, 2007; Wynn, 1982; Neumann, 1979; Rani, 2009; Ahmad, Soon, Ting, 2015; Zhou et al., 2023; Dharmapala, Ghosh, Saber, 2007; Chisholm-Burns et al., 2016; Mumford, Sechel, 2020; Lyu, Toda, 2019; Hum, 1998; Bogatyreva, Ilyukhina, Bogatyrev, 2023; Oginni et al., 2023; Oliver, 2004; Ward, 1999; Рясков, 2020; Ломовцева, 2016а; 2016б; Renzulli et al., 2013; Wilde, 2024]

¹ Roberts M. (2018) DU Won't Apologize for Underpaying Female Law Profs, but It Will Pay Millions. Available at: <https://www.westword.com> 5 (accessed 27.11.2025).

Таким образом, анализ прикладных исследований показывает, что в научной литературе доминирует представление о прямом материальном стимулировании университетами ключевых категорий сотрудников, при этом выбор вузом стратегии развития — исследовательской, образовательной или предпринимательской — определяет систему вознаграждения, напрямую связывающую результаты сотрудников с их доходами. Эта логика прекрасно объясняет случаи, когда структура доходов вуза и структура его расходов на оплату труда совпадают и имеет место прямая и сильная корреляция, в нашем случае между агрегированными показателями.

Однако при более глубоком анализе выбранного массива работ становится очевидной серьезная теоретическая и эмпирическая лакуна. Исследования практически не дают ответа на вопрос, что происходит, когда этой прямой связи нет. Они не описывают управленческие механизмы, стоящие за перераспределением ресурсов между главными миссиями университета — образовательной и научной. Этот «черный ящик» стратегического финансового менеджмента остается закрытым.

Основное теоретическое упущение, выявленное в ходе анализа литературы, заключается в том, что в большинстве работ финансовые потоки внутри вуза рассматриваются как изолированные: предполагается, что доходы от образования идут на зарплаты ППС, доходы от науки — на зарплаты научных работников. Такой подход, соответствующий простейшей трактовке теории ресурсной зависимости, игнорирует свойства университета как сложной организации, управляемой в логике теории заинтересованных сторон.

На практике руководство вуза постоянно принимает решения о кросс-субсидировании. Например, направляя доходы от массового платного обучения на поддержку приоритетных, но пока убыточных (даже не в плане получения финансового дохода) научных групп, чтобы выполнить стратегические задачи, поставленные государством. Или, наоборот, поддерживая наиболее значимых для образовательной программы лекторов за счет доходов от НИОКР, чтобы не потерять позиции на образовательном рынке. Эти нелинейные стратегические перераспределения финансов и являются реальным воплощением стратегии вуза, однако они остаются практически невидимыми для исследователей.

Именно эту лакуну и призвано заполнить наше исследование. Мы предполагаем, что, сопоставляя структуру доходов вуза (его объективную институциональную модель) со структурой вознаграждения ключевых категорий персонала (проявление его реальной стратегии), удастся выявить и измерить эффекты такого перераспределения. Мы рассчитываем заглянуть в «черный ящик» и ответить на вопрос, как действуют российские вузы: яв-

ляются ли они простыми «трансформаторами» ресурсов или стратегически действующими акторами, сознательно перераспределяющими финансовые потоки для достижения своих целей.

3. Методология и данные количественного исследования

Для проверки теоретических положений и поиска ответа на поставленный исследовательский вопрос проведено количественное исследование на основе данных Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. Дизайн исследования является дедуктивным и включает два последовательных этапа. На первом этапе с помощью множественного регрессионного анализа на всей выборке проверяется базовая гипотеза о наличии линейной связи между структурой доходов и структурой вознаграждения персонала, вытекающая из теории ресурсной зависимости. На втором этапе с помощью кластерного анализа и последующего множественного регрессионного анализа внутри кластеров проверяется гипотеза о существовании неоднородных стратегических моделей, в которых имеет место перераспределение ресурсов. Такие модели основаны на теории заинтересованных сторон.

Проанализированные в теоретической части данной работы исследования предполагают линейную и однородную связь между источниками доходов университета и заработной платой научно-педагогических работников, что вполне соответствует логике теории ресурсной зависимости. Однако теория заинтересованных сторон допускает возможность стратегического перераспределения ресурсов между ключевыми категориями сотрудников. Именно выявление этой теоретической лакуны определило дизайн настоящего исследования, в котором первый этап направлен на эмпирическую проверку базовой «ресурсной» гипотезы (H1), а второй — на выявление стратегической неоднородности вузов (H2), объяснением которой может быть применение механизмов управления в интересах разных стейкхолдеров.

Гипотеза о линейной связи, или «простой» ресурсной зависимости (H1), состоит в том, что существует прямая положительная связь между долей доходов вуза от НИОКР в его общем бюджете и относительным уровнем вознаграждения научных работников. Чем выше доля доходов от НИОКР, тем больше отношение средней зарплаты научных работников к средней зарплате ППС.

Гипотеза стратегического перераспределения (H2) заключается в том, что влияние доли доходов от НИОКР на относительный уровень вознаграждения научных работников неоднородно и зависит от латентной стратегической модели университета. Существуют группы вузов, в которых прямая связь, описанная в H1, отсутствует, что свидетельствует о наличии механизмов стратегического перераспределения ресурсов.

Информационной базой исследования послужили открытые данные Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования» за 2022 г. (опубликованы в 2023 г.). Из общей совокупности организаций в итоговую выборку вошли только государственные и муниципальные вузы, включая их филиалы, ввиду их более полной и стандартизированной отчетности. После исключения учреждений с пропущенными данными, необходимыми для анализа основных переменных, итоговую выборку составили 872 объекта.

Следует отдельно оговорить основания нашего решения включить в выборку филиалы организаций наряду с головными учреждениями. Масштабы и структура деятельности филиала и головной организации в большинстве случаев кардинально различаются; учредители, в том числе Минобрнауки России, проводят по отношению к головным вузам и их филиалам разную политику по целому ряду вопросов, в том числе по лицензированию и назначению государственных заданий, и осуществляют отдельный мониторинг.

Для эконометрической проверки гипотез относительно соотношения рассматриваемых теоретических концептов используются следующие переменные:

- зависимая переменная, отражающая стратегический приоритет вуза в политике оплаты труда и выраженная через относительное вознаграждение научных работников (*Salary_Ratio*), рассчитанное как отношение средней заработной платы научных работников (показатель мониторинга Д.29) к средней заработной плате ППС (показатель Д.28). Значение переменной больше 1 указывает на приоритетное вознаграждение научной деятельности, значение меньше 1 — на приоритет образовательной;
- ключевая независимая переменная, характеризующая институциональную модель вуза и выраженная через долю доходов от НИОКР (*RD_Income_Share*), рассчитанную как доля доходов от НИОКР в общих доходах вуза, или показатель Д.54 мониторинга;
- для того чтобы выделить «чистый» эффект доли научных доходов и учесть влияние других важных характеристик вузов, в регрессионные модели включен ряд контрольных переменных: масштаб вуза (*log_Total_Inc*) оценивается через натуральный логарифм общего объема доходов вуза и позволяет учесть тот факт, что более крупные и богатые вузы могут иметь отличную от других зарплатную политику независимо от ее структуры; особый статус вуза (*Status*) представляется собой бинарную переменную, принимающую значение 1, если вуз имеет статус федерального, национального исследовательского или опорного, и 0 в противном случае; региональ-

ный контекст (*Regional_Salary*) выражается через показатель средней заработной платы по экономике соответствующего региона, учитывающий различия в стоимости жизни и рынков труда; образовательная нагрузка (*Student_Staff_Ratio*) рассчитывается как соотношение приведенного контингента студентов к численности ППС и характеризует интенсивность образовательной деятельности.

Анализ данных проводился в два этапа в соответствии с выдвинутыми гипотезами. На первом этапе (проверка H1) для выявления общей тенденции в исследуемой совокупности использовался метод множественной линейной регрессии (МНК) на всей выборке ($N = 893$). Оценивалась модель:

$$\begin{aligned} \text{Salary}_{Ratio} = & \beta_0 + \beta_1 \times \text{Share}_{Income}^{RD} + \beta_2 \times \log^{Total}_{Income} + \beta_3 \times \text{Status} + \\ & + \beta_4 \times \text{Salary}_{Regional} + \beta_5 \times \text{Ratio}_{Staff}^{Student} + \beta_6 \times \text{Branch} + \varepsilon. \end{aligned}$$

Основное внимание на этом этапе уделялось знаку и статистической значимости коэффициента β_1 как показателя наличия и направления общей линейной связи между структурой доходов и приоритетами в оплате труда.

На втором этапе (проверка H2) для выявления оптимального количества групп вузов со схожими стратегиями вознаграждения применялся «метод локтя», а для выделения кластеров — метод *k*-средних (*k-means*), валидированный методом *k-NN*. Кластеризация проводилась по переменным, характеризующим политику оплаты труда: средняя зарплата ППС, средняя зарплата научных работников и их соотношение (*Salary_Ratio*). После разделения выборки на устойчивые кластеры множественная регрессионная модель из первого этапа оценивалась отдельно для каждого кластера. Сравнение коэффициента β_1 между кластерами позволяет сделать вывод о наличии разных стратегических моделей, включая модели перераспределения, и таким образом проверить гипотезу H2.

4. Результаты исследования

4.1. Результаты проверки гипотезы H1: подтверждение базовой модели ресурсной зависимости

Первым шагом эмпирической проверки гипотезы стал анализ исходных данных. В табл. 4 представлена корреляция между переменными и проверка на мультиколлинеарность. Все значения VIF находятся в допустимых пределах (ниже 5), что позволяет включать переменные в регрессионную модель без риска искажения коэффициентов.

Корреляционный анализ показал, что отношение зарплаты научных работников к зарплате ППС (*Salary_Ratio*) имеет средней силы положительную связь с общим доходом вуза ($r = 0,46$), долей доходов от НИОКР ($r = 0,33$) и статусом университета ($r = 0,28$), что

Таблица 4. Значение коэффициентов корреляции и проверка на мультиколлинеарность

	<i>Salary_Ratio</i>	<i>RD_Income_Share</i>	<i>log_Total_Inc</i>	<i>Student_Staff_Ratio</i>	<i>Status</i>	<i>Branch</i>	<i>Regional_Salary</i>	VIF
<i>Salary_Ratio / Const</i>	1	0,33	0,46	-0,12	0,28	-0,37	0,04	-
<i>RD_Income_Share</i>	-	1	0,41	-0,14	0,48	-0,33	0,17	1,25
<i>log_Total_Inc</i>	-	-	1	-0,29	0,48	-0,77	0,35	3,48
<i>Student_Staff_Ratio</i>	-	-	-	1	-0,10	0,30	-0,14	1,11
<i>Status</i>	-	-	-	-	1	-0,30	0,10	1,36
<i>Branch</i>	-	-	-	-	-	1	-0,26	2,57
<i>Regional_Salary</i>	-	-	-	-	-	-	1	1,17

свидетельствует о приоритетности научной деятельности в политике вузов с особым статусом (национальные исследовательские университеты, федеральные университеты, опорные вузы, участники программы «Приоритет 2030»). При этом переменная *Branch* (бинарная: 1 — это филиал, 0 — головной вуз) имеет средней силы отрицательную связь с *Salary_Ratio* ($r = -0,37$) — это значит, что филиалы ориентированы преимущественно на образовательную функцию. Доминирование образовательной функции в деятельности филиалов обусловлено ограниченным финансированием науки. Даже наличие у головного вуза особого статуса (национальный исследовательский университет, федеральный университет, участник программы «Приоритет 2030» и др.) и соответствующего дополнительного финансирования не меняет ситуацию. Эти средства, как правило, не перераспределяются в пользу филиалов, поскольку показатели их эффективности не учитываются в отчетности головной организации (табл. 5).

На следующем этапе мы перейдем к построению регрессионной модели, так как максимальное значение коэффициентов корреляции, представленных в табл. 5 (*max*), существенно больше, чем 75% показателей. Таким образом, наблюдается распределение с длинным хвостом, и переменные необходимо логарифмировать (табл. 6).

Распределение большинства показателей характеризуется правосторонней асимметрией с длинными хвостами, что отражает наличие вузов или регионов с экстремально высокими значениями этих показателей.

Регрессионная модель строится как классическая МНК с логарифмированными переменными, чтобы уменьшить влияние длинных хвостов. Дополнительно представлена робастная RLM-регрессия, чтобы проверить устойчивость коэффициентов к выбросам. Сравнение коэффициентов классической МНК и робастной RLM-регрессии (рис. 2) выявляет существенные расхождения

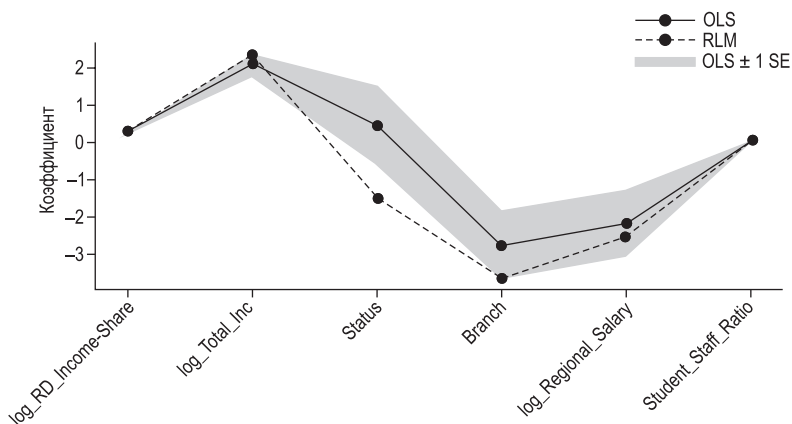
Таблица 5. Интерпретация коэффициентов корреляции

Связь	Значение	Интерпретация
$Salary_Ratio \leftrightarrow \log_Total_Inc$ (0,46)	Положительная	Вузы с большим общим доходом пропорционально больше платят исследователям, чем преподавателям. Возрастает роль науки в стратегии развития
$RD_Income_Share \leftrightarrow Salary_Ratio$ (0,33)		Чем выше доля дохода от исследований, тем выше вознаграждаются научные сотрудники относительно преподавателей
$Status \leftrightarrow Salary_Ratio$ (0,28)		Высокостатусные вузы чаще ориентированы на исследования и стимулируют научную деятельность через зарплату
$Branch \leftrightarrow Salary_Ratio$ (-0,37)	Отрицательная	Филиалы платят преподавателям больше, чем головные вузы, или столько же, а научным сотрудникам – меньше, так как научная функция филиалов развита слабее

Таблица 6. Асимметрия показателей

Показатель	Skewness	75-й перцентиль	Max	Комментарий
$Salary_Ratio$	1,46	1,21	8,09	Сильный правый хвост, небольшое число вузов с высоким отношением зарплат научных сотрудников к зарплатам ППС
RD_Income_Share	2,78	7,44	56,05	Выраженная асимметрия вправо, несколько вузов с экстремально высокой долей НИОКР
\log_Total_Inc	-0,02	14	17,59	Почти симметричное распределение, хвосты умеренные
$Regional_Salary$	1,68	63 577	141 813	Длинный правый хвост, отдельные регионы с высокими зарплатами

Рис. 2. Сравнение коэффициентов МНК Robust RLM



по ключевым переменным. В частности, оценка влияния доли доходов от НИОКР (*log_RD_Income_Share*) в RLM-модели (0,31) на 20% выше, чем в МНК (0,25). Таким образом, стандартная МНК-модель, чувствительная к выбросам, недооценивает истинную силу этой связи. Данный факт подтверждает необходимость использования именно робастной RLM-модели для дальнейшей интерпретации, поскольку она предоставляет более надежные и несмещенные оценки.

Для дальнейшей интерпретации используется робастная RLM-модель. Общая статистическая значимость модели подтверждена МНК-аналогом (*F-statistic* = 62,26, $p < 0,001$), который объясняет около 32% вариации в соотношении зарплат (*Adj. R-squared* = 0,297). Анализ коэффициентов RLM-модели выявил несколько статистически значимых факторов (где значение *p-value* меньше 0,05), определяющих стратегию вуза в отношении оплаты труда научных сотрудников и преподавателей (табл. 7):

- доля доходов от НИОКР (*log_RD_Income_Share*) оказывает сильное положительное влияние ($\beta_1 = 0,32$). То есть вузы с исследовательской ориентацией по мере увеличения доли доходов от НИОКР активнее стимулируют именно научную деятельность, что выражается в более высоком относительном уровне зарплат научных сотрудников;
- принадлежность к филиалу (*Branch*) является мощным отрицательным фактором ($\beta_1 = -3,62$, $p < 0,001$). Это означает, что даже при одинаковом уровне доходов филиалы системно устанавливают отношение зарплат научных работников к зарплатам ППС значительно ниже, чем головные вузы, что подтверждает их ориентацию на образовательную миссию;
- общий доход вуза (*log_Total_Inc*) также имеет положительный эффект ($\beta_1 = 2,37$). Более крупные и финансово обеспеченные университеты склонны устанавливать более высокое соотношение зарплат в пользу научных сотрудников, вероятно, за счет наличия ресурсов на содержание специализированных научных ставок;
- региональный уровень зарплат (*log_Regional_Salary*) оказывает значимое отрицательное влияние ($\beta_1 = -2,51$). В регионах с более высоким средним уровнем оплаты труда отношение зарплат научных работников к зарплатам ППС оказывается ниже. Вероятно, в экономически развитых регионах вузы вынуждены поддерживать конкурентоспособный уровень зарплат для всего персонала, включая преподавателей, что сглаживает разрыв в оплате.

Дополнительно к подтверждению гипотезы H1 мы также обнаружили, что важными предикторами стратегии вуза в отношении

Таблица 7. **Результаты RLM**

	Коэффициент	Стандартные ошибки	Уровень значимости
<i>Const</i>	-6,43	10,55	0,543
<i>log_RD_Income_Share</i>	0,32	0,31	0,000
<i>log_Total_Inc</i>	2,37	0,35	0,000
<i>Status</i>	-1,59	1,19	0,173
<i>Branch</i>	-3,62	0,99	0,000
<i>log_Regional_Salary</i>	-2,51	0,97	0,010
<i>Student_Staff_Ratio</i>	-0,0041	0,010	0,671

оплаты труда научных сотрудников и преподавателей являются общий доход и региональная зарплата. При этом статистически незначимыми оказались такие институциональные факторы, как статус вуза (*Status*) и его филиальная структура (*Branch*). Их влияние, выявленное на этапе корреляционного анализа, вероятно, полностью поглощается более прямыми финансовыми показателями (общий доход и доля НИОКР). Другими словами, не сам по себе формальный статус определяет политику зарплат, а тот объем реальных ресурсов, которым располагает вуз или его подразделение.

Таким образом, первый этап исследования, основанный на множественном регрессионном анализе, полностью подтвердил гипотезу H1 и показал, что на агрегированном уровне показателей российские вузы при выработке стратегии вознаграждения сотрудников в среднем следуют логике теории ресурсной зависимости. Существует прямая статистически значимая положительная связь: чем выше доля доходов от НИОКР в бюджете университета, тем выше относительный уровень вознаграждения его научных сотрудников. Этот результат подтверждает существование базовой модели «простого трансформатора» ресурсов, где доходы от научной деятельности напрямую направляются на стимулирование тех, кто их генерирует.

Однако этот усредненный результат, подтверждающий базовую теоретическую рамку, является лишь отправной точкой. Он не дает ответа на главный исследовательский вопрос: все ли вузы следуют этой простой линейной логике или за средними цифрами скрываются группы университетов, применяющих нелинейные модели стратегического перераспределения ресурсов?

Для того чтобы проверить гипотезу H2, мы переходим ко второму этапу исследования — кластерному анализу.

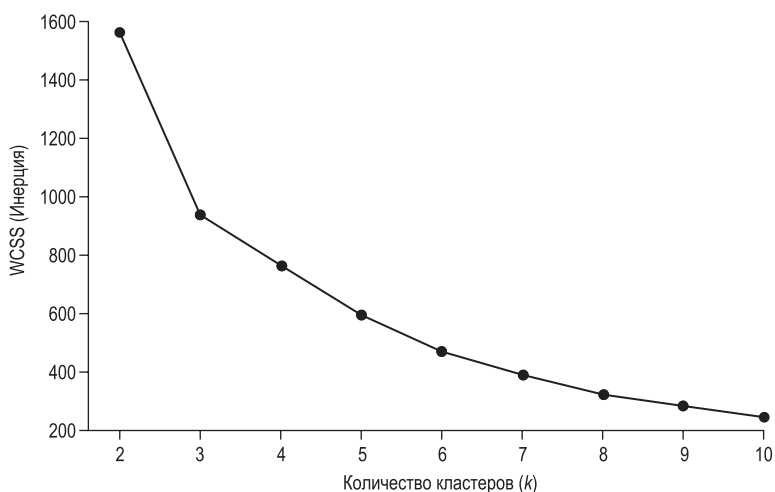
4.2. Результаты проверки гипотезы H2: выявление стратегических моделей вознаграждения

Для проверки гипотезы H2 о стратегической неоднородности университетов применен метод кластерного анализа *k*-средних. Кластеризация проводилась по трем переменным, отражающим реальную политику вознаграждения в вузах: средняя заработная

плата ППС (*Salary_PPS*), средняя заработная плата научных работников (*Salary_NR*) и их соотношение (*Salary_Ratio*).

Оптимальное количество кластеров определялось с помощью «метода локтя». Судя по графику (рис. 3) оптимальным является разделение выборки на три кластера. Надежность и устойчивость этого разбиения дополнительно подтверждена методом *k*-ближайших соседей (*k*-NN): средний коэффициент согласованности составил 0,98, что свидетельствует о высокой плотности и хорошей разделимости полученных групп.

Рис. 3. «Метод локтя» для определения оптимального числа кластеров



Анализ профилей (средних значений) позволил дать содержательную интерпретацию каждой из трех выявленных стратегических моделей (табл. 8).

Таблица 8. Профили кластеров по моделям вознаграждения

Кластер	Стратегический профиль	Зарплата ППС (тыс. руб.)	Зарплата научных работников (тыс. руб.)	Отношение зарплат научных работников к зарплатам ППС	Размер кластера
1	Образовательный	92,61	5,57	0,06	336
2	Приоритет науки	83,37	105,05	1,27	426
3	Научные лидеры	174,57	214,71	1,29	110

Кластер «образовательный фокус» (39% выборки) является вторым по численности вузов. Научная деятельность в нем практически не финансируется: средняя зарплата научных работников близка к нулю, т.е. научные ставки полностью отсутствуют или за научную работу платят символически.

Кластер «приоритет науки» (49% выборки) — это самая большая группа вузов с относительно невысокими абсолютными зарплатами, но четким стратегическим выбором в пользу науки. Научные сотрудники здесь получают в среднем на 26% больше, чем преподаватели.

Кластер «научные лидеры» (12% выборки) — элитная группа вузов, способных обеспечивать высокие абсолютные зарплаты для обеих категорий сотрудников, но отдающих явный приоритет стимулированию научной деятельности.

Финальным шагом в проверке гипотезы H2 стало построение множественной регрессионной модели, объясняющей \log_Salary_Ratio , отдельно для каждого из трех выявленных кластеров. Результаты этого анализа (табл. 9) не просто подтвердили существование качественно разных стратегических моделей, скрытых за усредненными показателями по всей выборке, а наглядно представили эти модели.

Таблица 9. Результаты регрессионного анализа внутри кластеров

Кластер	Коэффициент β_1	p -value для β_1	Adj. R-squared	Примечание
Образовательный	0,050	0,245	0,079	Теория ресурсной зависимости
Приоритет науки	0,006	0,124	0,039	Прямое доказательство стратегического перераспределения
Научные лидеры	0,369	0,000	0,383	Теория ресурсной зависимости

Как видно из табл. 9, базовая модель ресурсной зависимости, подтвержденная на первом этапе (H1), оказалась характерна лишь для одной, самой малочисленной группы вузов. В кластере «научные лидеры» связь между долей доходов от НИОКР и относительным вознаграждением научных работников не просто значима, а гораздо сильнее, чем в среднем по выборке ($\beta_1 = 0,369$). Эти элитные вузы действуют как классические «простые трансформаторы», эффективно и масштабно конвертируя научные доходы в зарплаты ученых. 26% вузов этого кластера имеют особый статус.

В двух других кластерах такая связь полностью отсутствует. Наиболее показательным является результат для кластера «приоритет науки». Отсутствие в этой крупнейшей группе, декларирующей высокий приоритет науки через зарплаты, статистически значимой связи между доходами от НИОКР и вознаграждением научных работников ($p = 0,124$) является прямым эмпирическим доказательством существования механизма стратегического перераспределения. Эти вузы поддерживают своих ученых не за счет текущих научных доходов, а путем кросс-субсидирования

из других источников, вероятно, для достижения долгосрочных стратегических целей.

В кластере «образовательный фокус» связь между доходами от НИОКР и вознаграждением научных работников также отсутствует ($p = 0,245$). Эти данные ожидаемо подтверждают их операционную модель, не зависящую от научной повестки, при этом менее 1% этих вузов имеют особый статус.

Таким образом, гипотеза H2 полностью подтверждается. Исследование показало, что простая линейная модель ресурсной зависимости характерна для двух групп вузов — с высокой долей в бюджете доходов либо от образовательной деятельности, либо от НИОКР. При этом существует большая группа российских вузов (около 50% всей выборки), которые применяют сложные нелинейные стратегии, включая активное перераспределение ресурсов между образовательной и научной миссиями. Этот механизм до сих пор оставался в «черном ящике» финансового менеджмента.

5. Выводы и дискуссия

Целью исследования было внести ясность в механизм распределения финансовых потоков от основных видов деятельности вузов для вознаграждения ключевых категорий сотрудников. Сравнивались два конкурирующих теоретических подхода: теория ресурсной зависимости и теория заинтересованных сторон. Мы предполагали, что теории ресурсной зависимости соответствует простой способ распределения ресурсов, при котором доходы от образовательной деятельности прямо взаимосвязаны с размером заработной платы ППС, а доходы от НИОКР — с размером заработной платы научных работников (гипотеза H1). А в рамках теории заинтересованных сторон предполагалось, что вузы перераспределяют доходы по основным видам деятельности между наиболее значимыми категориями сотрудников и в некоторых случаях заработная плата ППС и научных работников может быть не связана с размером доходов от образовательной деятельности и НИОКР соответственно (гипотеза H2).

Анализ, проведенный в два этапа, позволил получить убедительное подтверждение обеих гипотез. На первом этапе в полном соответствии с гипотезой H1 регрессионный анализ на всей выборке подтвердил, что на агрегированном уровне доминирует простая «ресурсная» логика: в среднем по системе высшего образования действительно существует прямая положительная связь между долей доходов от НИОКР и относительным уровнем вознаграждения научных сотрудников. Однако на втором этапе более глубокий анализ полностью подтвердил гипотезу H2 и показал, что этот усредненный результат скрывает фундаментальную неоднородность. С помощью кластерного анализа выявлены три качественно различные стратегические модели поведения университетов, которые не укладываются в единую логику.

Вузы, которые мы назвали «научными лидерами», составляют 12% выборки. Поведение только этих вузов полностью соответствует теории ресурсной зависимости: они напрямую конвертируют доходы от НИОКР в зарплаты научных работников. При этом «научные лидеры» на 26% состоят из вузов с особым статусом.

Вторая группа — «приоритет науки» — представляет 49% выборки, и в поведении этих вузов обнаружен механизм стратегического перераспределения. Отсутствие связи между доходами от НИОКР и зарплатами научных работников является прямым доказательством кросс-субсидирования научной миссии за счет других источников, что соответствует логике теории заинтересованных сторон.

Третья группа, составляющая образовательный кластер (39% выборки), судя по заработным платам научно-педагогических работников, ориентирована на образовательную деятельность, в стратегиях развития и соответственно в политике вознаграждения сотрудников этих вузов научная деятельность в принципе не является значимым фактором.

Таким образом, для двух групп вузов характерно простое распределение ресурсов: это группа «научные лидеры» (исследовательский фокус) и вузы, вошедшие в образовательный кластер (образовательный фокус). Группа «приоритет науки» при проведении политики вознаграждения сотрудников осуществляет перераспределение ресурсов, для этих вузов научные исследования — это не устоявшаяся основа модели вуза (по структуре его доходов), а стратегический ориентир.

Основной вклад проведенного исследования в развитие представлений о построении институциональных стратегий университетов заключается в эмпирическом разрешении кажущегося противоречия между теорией ресурсной зависимости и теорией заинтересованных сторон применительно к финансовому менеджменту вузов. Полученные результаты показывают, что эти теории не столько взаимоисключающие, сколько контекстуально применимые: они описывают поведение разных типов университетов. Логика теории ресурсной зависимости, предполагающая прямую реакцию на потоки ресурсов, оказалась полностью релевантной для объяснения стратегии элитной группы «научных лидеров», для которых доходы от НИОКР являются основой конкурентоспособности. В то же время поведение самой массовой группы вузов, которую мы назвали «приоритет науки», может быть адекватно объяснено только с привлечением теории заинтересованных сторон. Их стратегия кросс-субсидирования является ярким примером «балансировки интересов» разных стейкхолдеров: направляя доходы, например, от образовательной деятельности на поддержку науки, они выполняют стратегические задачи, поставленные государством, и отвечают на запросы академического сообщества. Таким образом, исследование смещает фокус с

вопроса «Какая теория верна?» на более продуктивный вопрос: в каких условиях и для каких организаций доминирует та или иная стратегия поведения?

Финансирование Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 25-18-00465 «Экосистемный подход к устойчивому региональному развитию: синергия образования, промышленности и социальной политики для формирования конкурентоспособных территорий»: <https://rscf.ru/project/25-18-00465/>

Литература

1. Агарков Г.А., Сандлер Д.Г., Судакова А.Е., Сущенко А.Д. (2019) Дифференциация университетов по уровню доходов профессорско-преподавательского состава: связь с качеством образования и научной результативностью. *Перспективы науки и образования*, № 6 (42), сс. 456–472. <https://doi.org/10.32744/pse.2019.6.38>
2. Альтбах Ф., Райсберг Л., Юдкевич М., Андрущак Г., Пачеко И. (ред.) (2012) *Как платят профессорам? Глобальное сравнение систем вознаграждения и контрактов*. М.: НИУ ВШЭ.
3. Кларк Б.Р. (2019) *Создание предпринимательских университетов: Организационные направления трансформации*. М.: НИУ ВШЭ.
4. Кузьминов Я.И. (2012) Академическое сообщество и академические контракты: вызовы и ответы последнего времени. *Как платят профессорам: глобальное сравнение систем вознаграждения и контрактов* (ред. Ф. Альтбах, Л. Райсберг, М. Юдкевич, Г. Андрущак, И. Пачеко), М.: НИУ ВШЭ, с. 405–418.
5. Кузьминов Я.И., Юдкевич М.М. (2021) *Университеты в России: как это работает*. М.: НИУ ВШЭ. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2373-5>
6. Ломовцева Н.Н. (2016а) Оценка тенденций и динамики заработной платы в сфере образования в условиях новой системы оплаты труда (2008–2014 годы). *Экономика труда*, т. 3, № 1, сс. 27–40. <https://doi.org/10.18334/et.3.1.35027>
7. Ломовцева Н.Н. (2016b) Применение зарубежного опыта регулирования оплаты труда в общественном секторе России. *Российское предпринимательство*, т. 17, № 4, сс. 491–504. <https://doi.org/10.18334/rp.17.3.34928>
8. Павлюткин И.В. (2004) Управление университетом в условиях новой рыночной ситуации (к концепции «нового менеджериализма»). *Вопросы образования / Educational Studies Moscow*, № 3, сс. 57–65.
9. Панова А.А., Бывальцева А.А. (2021) *Академическая автономия и академическая свобода в российских вузах*. М.: НИУ ВШЭ. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2600-2>
10. Рудаков В.Н. (2021) *Заработная плата преподавателей российских вузов и эффективный контракт*. М.: НИУ ВШЭ. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2603-3>
11. Рясов С.Ю. (2020) Эффективный контракт как способ оценки результатов деятельности сотрудника научно-исследовательской организации: текущее состояние и пути совершенствования. *Экономика труда*, т. 7, № 9, сс. 819–832. <https://doi.org/10.18334/et.7.9.110803>
12. Судакова А.Е., Сандлер Д.Г. (2022) Институциональный монополизм системы высшего образования: общероссийский и региональный уровень. *Экономика региона*, т. 18, № 4, сс. 1135–1152. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-4-12>

13. Ahmad A.R., Soon N.K., Ting N.P. (2015) Income Generation Activities among Academic Staff at Malaysian Public Universities. *International Education Studies*, vol. 8, no 6, pp. 194–203. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n6p194>
14. Aldoghan M.A. (2022) Faculty Retention among Higher Educational Institutions (HEIs) of Saudi Arabia: Role of Work Environment and Human Resource Management Practices. *Eurasian Journal of Educational Research*, vol. 23, no 2, pp. 202–215. <https://doi.org/10.14689/ejer.2022.97.11>
15. Altbach P., Balan J. (eds) (2007) *World Class Worldwide: Transforming Research Universities in Asia and Latin America*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University.
16. Academic Positions (2024) *PhD, Postdoc, and Professor Salaries in Germany in 2024*. Available at: <https://academicpositions.com/career-advice/phd-postdoc-and-professor-salaries-in-germany> (accessed 26.11.2025).
17. Bell D. (1973) *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York, NY: Basic Books.
18. Bello Z., Alhyasat W. (2020) Compensation Practices on Job Satisfaction of Faculty Members in Private HEI in Saudi Arabia: Mediating Role of Talent Management. *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 10, no 4, pp. 37–47. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i4.17838>
19. Bogatyreva I., Ilyukhina L., Bogatyrev A. (2023) Optimization of University Teachers' Remuneration as a Tool for Sustainable Development of Higher Education. *E3S Web of Conferences*, no 376, Article no 03010. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337603010>
20. Campbell T.I.D., Slaughter S. (1999) Faculty and Administrators' Attitudes toward University-Industry Relations: Differences by Discipline and Institutional Type. *Research Policy*, vol. 28, no 6, pp. 901–911. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00012-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00012-1)
21. Chisholm-Burns M.A., Gatwood J., Spivey C.A., Dickey S.E. (2016) Net Income of Pharmacy Faculty Compared to Community and Hospital Pharmacists. *American Journal of Pharmaceutical Education*, vol. 80, no 7, Article no 117. <https://doi.org/10.5688/ajpe807117>
22. Clark B. (1983) *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. London: University of California.
23. Coutinho da Silva M. (ed.) (2024) *Faculty Compensation and Benefits Committee Annual Report 2023–2024*. Columbus, OH: The Ohio State University. Available at: <https://senate.osu.edu/sites/default/files/documents/FCBC%20Annual%20Report%202023-2024.pdf> (accessed 27.11.2025).
24. Dharmapala P.S., Ghosh J.B., Saber H. (2007) Market- and Merit-Based Adjustment of Faculty Salaries. *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, vol. 24, no 1, pp. 1–19. <https://doi.org/10.1142/S0217595907001176>
25. Douglas J.A. (2016) *The New Flagship University: Changing the Paradigm from Global Ranking to National Relevancy*. London: Palgrave Macmillan.
26. Douglass J.A. (2014) *Profiling the Flagship University Model: An Exploratory Proposal for Changing the Paradigm from Ranking to Relevancy*. Berkeley, CA: Center for Studies in Higher Education. <https://escholarship.org/uc/item/8kn1m9dz>
27. Ehrenberg R.G., Pieper P.J., Willis R.A. (1998) Do Economics Departments with Lower Tenure Probabilities Pay Higher Faculty Salaries? *The Review of Economics and Statistics*, vol. 80, no 4, pp. 503–512.
28. Etkowitz H., Leydesdorff L. (1996) Introduction: Universities in the Global Knowledge Economy — Triple Helix of University–Industry–Government Relations. *Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University–Industry–Government Relations* (eds H. Etkowitz, L. Leydesdorff), London, New York: Pinter, pp. viii–174.

29. Fairweather J.S. (1997) The Academic Labor Market and Faculty Preferences for Teaching and Research. *The Review of Higher Education*, vol. 21, no 1, pp. 39–62. <https://doi.org/10.1353/rhe.1997.0001>
30. Faria J.R., Mixon F.G., Jr. (2021) The Marginal Impact of a Publication on Citations, and Its Effect on Academic Pay. *Scientometrics*, no 126, pp. 8217–8226. <https://doi.org/10.1007/s11192-021-04073-z>
31. Freeman R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
32. Hum D. (1998) Tenure, Faculty Contracts and Bargaining Conflict. *The Canadian Journal of Higher Education*, vol. 28, no 2–3, pp. 47–66.
33. Jin J.C., Cho J.R. (2015) Faculty Salary at Korean Universities: Does Publication Matter? *Asia Pacific Education Review*, vol. 16, pp. 343–351. <https://doi.org/10.1007/s12564-015-9382-9>
34. Kerr C. (1963) *The Uses of the University*. Cambridge, MA: Harvard University.
35. Khalifa A. (2023) The Moderating Effect of Gender on the Salary Equity-Affective Commitment Link: An Empirical Study of University Academic Staff in Egypt. *Cogent Business & Management*, vol. 10, Article no 2210894. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2210894>
36. Kim Y.-L. (2011) Gender Equity in Higher Education: Faculty Salaries, Career Development and Academic Services. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 29, pp. 1274–1278. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.363>
37. Liu J., Li J. (2014) Empirical Study on Compensation Incentive Mechanism of College Teachers Based on Equity Theory. *Proceedings of the 2014 Sixth International Conference on Measuring Technology and Mechatronics Automation (Zhangjiajie, China, 2014, 10–11 January)*, pp. 187–190. <https://doi.org/10.1109/ICMTMA.2014.39>
38. Lyu Y., Toda A.A. (2019) Publications, Citations, Position, and Compensation of Economics Professors. *Econ Journal Watch*, vol. 16, no 2, pp. 239–257.
39. Marginson S. (2023) Higher Education, a Global Public Good, and the public Sphere. *Higher Education*, vol. 86, no 1, pp. 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00798-8>
40. Marginson S. (2017) Elite, Mass, and High-Participation Higher Education. *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions* (eds J. Shin, P. Teixeira). Dordrecht: Springer, pp. 370–377. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_50-1
41. Marginson S. (2011) Higher Education and Public Good. *Higher Education Quarterly*, vol. 65, no 4, pp. 411–433. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2011.00496.x>
42. Marginson S. (2004) National and Global Competition in Higher Education. *Australian Educational Researcher*, vol. 31, no 2, pp. 1–28. <https://doi.org/10.1007/BF03249517>
43. Mittal V., Feick L., Murshed F. (2008) Publish and Prosper: The Financial Rewards of Publishing in Prestigious Journals. *Marketing Science*, vol. 27, no 3, pp. 430–442. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0310>
44. Mumford K., Sechel C. (2020) Pay and Job Rank amongst Academic Economists in the UK: Is Gender Relevant? *British Journal of Industrial Relations*, vol. 58, no 1, pp. 82–113. <https://doi.org/10.1111/bjir.12468>
45. Neumann Y. (1979) Determinants of Faculty Salary in Prestigious versus Less-Prestigious Departments: A Comparative Study of Academic Disciplines. *Research in Higher Education*, vol. 10, no 3, pp. 221–235.
46. Obeng R.A., Ansah F. (2024) The Struggle to Retain Adept Academic Staff in Private Higher Education Institutions in Ghana: Are Compensation Practices to Blame? *International Journal of African Higher Education*, vol. 11, no 1, pp. 52–80. <https://doi.org/10.6017/ijahe.v11i1.17225>

46. Oginni B.O., Ayantunji I.O., Larnre-Babalola F.O., Balogun R.A., Abdulazeez A.O. (2023) Compensation Packages and Employee Retention in Nigerian Breweries, Ilesha, Osun State, Nigeria. *International Journal of Intellectual Human Resource Management*, vol. 4, no 2, pp. 7–21. <https://doi.org/10.11648/IJI-HRM.04.02.2023.002>
47. Oliver D.E. (2004) Higher Education Challenges in Developing Countries: The Case of Vietnam. *International Journal of Educational Policy, Research and Practice*, vol. 5, no 2. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ795179.pdf> (accessed 27.11.2025).
48. Perna L.W. (2000) *Sex Differences in Faculty Salaries: A Cohort Analysis*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (New Orleans, LA, 2000, 24–28 April).
49. Pfeffer J., Salancik G.R. (2003) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford, CA: Stanford University.
50. Poteet S.J., Liao L., Ramaswamy R.S., Smink D.S., Mullen J.T. (2021) Surgical Residents' Perceptions of the Impact of Productivity-Based Faculty Compensation at an Academic Medical Center. *Journal of Surgical Research*, no 259, pp. 114–120. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.09.049>
51. Prakhov I., Rudakov V. (2018) *The Determinants of Faculty Pay in Russian Universities: Incentive Contracts*. Higher School of Economics Research Paper no WP BRP 47/EDU/2018. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3247107>
52. Rani P.G. (2009) Determination of Academic Pay in Universities and Colleges in UK under the New Pay Framework: The Policy and Practice. *International Journal of Education Economics and Development*, vol. 1, no 1, pp. 47–65. <https://doi.org/10.1504/IJEED.2009.028938>
53. Renzulli L.A., Reynolds J., Kelly K., Grant L. (2013) Pathways to Gender Inequality in Faculty Pay: The Impact of Institution, Academic Division, and Rank. *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 34, December, pp. 58–72. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2013.08.004>
54. Slaughter S., Leslie L.L. (1997) *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University.
55. Sonin C., Khovanskaya A., Yudkevich M. (2007) Research Universities in Russia: The Challenges of Transformation. *World Class Worldwide: Transforming Research Universities in Asia and Latin America* (eds P.G. Altbach, J. Balán), Baltimore, MD: Johns Hopkins University, pp. 159–183.
56. Taylor Z.W., Stan K. (2025) Examining Faculty and Staff Salary Inequities between Historically Black Colleges and Universities (HBCUs) and Non-HBCUs. *SSRN Electronic Journal*, vol. 10, no 1, pp. 177–197. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5160229>
57. Trow M. (1973) *Problems in the Transition from Elite to Mass Higher Education*. Berkeley, CA: Carnegie Commission on Higher Education.
58. Türk K. (2008) Performance Appraisal and the Compensation of Academic Staff in the University of Tartu. *Baltic Journal of Management*, vol. 3, no 1, pp. 40–54. <https://doi.org/10.1108/17465260810844257>
59. Türk K. (2007) Appraisal and Compensation of the Academic Staff in Estonian Public and Private Universities: A Comparative Analysis. *Trames: Journal of the Humanities and Social Sciences*, vol. 11, no 2, pp. 206–222. <https://doi.org/10.3176/tr.2007.2.08>
60. Van Vught F., Westerheijden D. (2010) Multidimensional Ranking: A New Transparency Tool for Higher Education and Research. *Higher Education Management and Policy*, vol. 22, no 3, pp. 31–56.
61. Ward M.E. (1999) *Salary and the Gender Salary Gap in the Academic Profession*. Institute for the Study of Labor Discussion Paper no 64. Bonn: IZA. Available at: <https://hdl.handle.net/10419/20899> (accessed 27.11.2025).

62. Wilde A. (2024) *Professor Salaries in Germany*. Available at: <https://www.academic.com/guide/professor-salary-germany> (accessed 27.11.2025).
63. Wissema J.G. (2009) *Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition*. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar.
64. Womble C.C. (2018) Faculty Salary (In)Equity: A Review of the Literature. *Trends in Diversity*, vol. 1, no 1, Article no 1.
65. Wynn J. (1982) Arrays in, Dishes out. *Nature*, no 298, p. 596. <https://doi.org/10.1038/298596a0>
66. Zhou L., Wang X., Zhang H., Gong Yu, Fan X. (2023) Job Expectations, Personal Needs, and Job Satisfaction in Chinese Research Universities: A Case Study of E University. *Research in Education Curriculum and Pedagogy: Global Perspectives*, vol. 1, no 2. <https://doi.org/10.56395/recap.v1i2.8>

References

- Academic Positions (2024) *PhD, Postdoc, and Professor Salaries in Germany in 2024*. Available at: <https://academicpositions.com/career-advice/phd-postdoc-and-professor-salaries-in-germany> (accessed 26.11.2025).
- Agarkov G.A., Sandler D.G., Sudakova A.E., Sushchenko A.D. (2019) Differentiation of Universities by the Level of Teaching Staff Income: Correlation with the Quality of Education and Research Productivity. *Perspektivy nauki i obrazovaniya / Perspectives of Science and Education*, no 6 (42), pp. 456–472 (In Russian). <https://doi.org/10.32744/pse.2019.6.38>
- Ahmad A.R., Soon N.K., Ting N.P. (2015) Income Generation Activities among Academic Staff at Malaysian Public Universities. *International Education Studies*, vol. 8, no 6, pp. 194–203. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n6p194>
- Aldoghan M.A. (2022) Faculty Retention among Higher Educational Institutions (HEIs) of Saudi Arabia: Role of Work Environment and Human Resource Management Practices. *Eurasian Journal of Educational Research*, vol. 23, no 2, pp. 202–215. <https://doi.org/10.14689/ejer.2022.97.11>
- Altbach P., Balan J. (eds) (2007) *World Class Worldwide: Transforming Research Universities in Asia and Latin America*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University.
- Altbach P., Reisberg L., Yudkevich M., Androushchak G., Pacheco I. (eds) (2012) *Paying the Professoriate. A Global Comparison of Compensation and Contracts*. Moscow: HSE (In Russian).
- Bell D. (1973) *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York, NY: Basic Books.
- Bello Z., Alhyasat W. (2020) Compensation Practices on Job Satisfaction of Faculty Members in Private HEI in Saudi Arabia: Mediating Role of Talent Management. *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 10, no 4, pp. 37–47. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i4.17838>
- Bogatyreva I., Ilyukhina L., Bogatyrev A. (2023) Optimization of University Teachers' Remuneration as a Tool for Sustainable Development of Higher Education. *E3S Web of Conferences*, no 376, Article no 03010. <https://doi.org/10.1051/e3s-conf/202337603010>
- Campbell T.I.D., Slaughter S. (1999) Faculty and Administrators' Attitudes toward University-Industry Relations: Differences by Discipline and Institutional Type. *Research Policy*, vol. 28, no 6, pp. 901–911. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00012-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00012-1)
- Chisholm-Burns M.A., Gatwood J., Spivey C.A., Dickey S.E. (2016) Net Income of Pharmacy Faculty Compared to Community and Hospital Pharmacists. *American Journal of Pharmaceutical Education*, vol. 80, no 7, Article no 117. <https://doi.org/10.5688/ajpe807117>
- Clark B.R. (2019) *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Moscow: HSE (In Russian).

- Clark B. (1983) *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. London: University of California.
- Coutinho da Silva M. (ed.) (2024) *Faculty Compensation and Benefits Committee Annual Report 2023–2024*. Columbus, OH: The Ohio State University. Available at: <https://senate.osu.edu/sites/default/files/documents/FCBC%20Annual%20Report%202023-2024.pdf> (accessed 27.11.2025).
- Dharmapala P.S., Ghosh J.B., Saber H. (2007) Market- and Merit-Based Adjustment of Faculty Salaries. *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, vol. 24, no 1, pp. 1–19. <https://doi.org/10.1142/S0217595907001176>
- Douglas J.A. (2016) *The New Flagship University: Changing the Paradigm from Global Ranking to National Relevancy*. London: Palgrave Macmillan.
- Douglass J.A. (2014) *Profiling the Flagship University Model: An Exploratory Proposal for Changing the Paradigm from Ranking to Relevancy*. Berkeley, CA: Center for Studies in Higher Education. <https://escholarship.org/uc/item/8kn1m9dz>
- Ehrenberg R.G., Pieper P.J., Willis R.A. (1998) Do Economics Departments with Lower Tenure Probabilities Pay Higher Faculty Salaries? *The Review of Economics and Statistics*, vol. 80, no 4, pp. 503–512.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1996) Introduction: Universities in the Global Knowledge Economy — Triple Helix of University–Industry–Government Relations. *Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University–Industry–Government Relations* (eds H. Etzkowitz, L. Leydesdorff), London; New York: Pinter, pp. viii–174.
- Fairweather J.S. (1997) The Academic Labor Market and Faculty Preferences for Teaching and Research. *The Review of Higher Education*, vol. 21, no 1, pp. 39–62. <https://doi.org/10.1353/rhe.1997.0001>
- Faria J.R., Mixon F.G., Jr. (2021) The Marginal Impact of a Publication on Citations, and Its Effect on Academic Pay. *Scientometrics*, no 126, pp. 8217–8226. <https://doi.org/10.1007/s11192-021-04073-z>
- Freeman R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Hum D. (1998) Tenure, Faculty Contracts and Bargaining Conflict. *The Canadian Journal of Higher Education*, vol. 28, no 2–3, pp. 47–66.
- Jin J.C., Cho J.R. (2015) Faculty Salary at Korean Universities: Does Publication Matter? *Asia Pacific Education Review*, vol. 16, pp. 343–351. <https://doi.org/10.1007/s12564-015-9382-9>
- Kerr C. (1963) *The Uses of the University*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Khalifa A. (2023) The Moderating Effect of Gender on the Salary Equity-Affective Commitment Link: An Empirical Study of University Academic Staff in Egypt. *Cogent Business & Management*, vol. 10, Article no 2210894. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2210894>
- Kim Y.-L. (2011) Gender Equity in Higher Education: Faculty Salaries, Career Development and Academic Services. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, vol. 29, pp. 1274–1278. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.363>
- Kuzminov Ya.I. (2012) Academic Community and Contracts: Modern Challenges and Responses. Paying the Professoriate. *A Global Comparison of Compensation and Contracts* (eds P. Altbach, L. Reisberg, M. Yudkevich, G. Androurshchak, I. Pacheco), Moscow: HSE, pp. 405–418 (In Russian).
- Kuzminov Ya.I., Yudkevich M.M. (2021) *Universities in Russia: How It Works*. Moscow: HSE (In Russian). <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2373-5>
- Liu J., Li J. (2014) Empirical Study on Compensation Incentive Mechanism of College Teachers Based on Equity Theory. *Proceedings of the 2014 Sixth International Conference on Measuring Technology and Mechatronics Automation (Zhangjiajie, China, 2014, 10–11 January)*, pp. 187–190. <https://doi.org/10.1109/ICMTMA.2014.39>

- Lomovtseva N.N. (2016a) The Assessment of Tendencies and Dynamics of Salaries in the Educational Sphere under Conditions of New Labor Remuneration System (2008–2014). *Russian Journal of Labour Economics*, vol. 3, no 1, pp. 27–40 (In Russian). <https://doi.org/10.18334/et.3.1.35027>
- Lomovtseva N.N. (2016b) The Use of Foreign Experience of Labor Remuneration Regulation in Russia's Public Sector. *Russian Journal of Entrepreneurship*, vol. 17, no 4, pp. 491–504 (In Russian). <https://doi.org/10.18334/rp.17.3.34928>
- Lyu Y., Toda A.A. (2019) Publications, Citations, Position, and Compensation of Economics Professors. *Econ Journal Watch*, vol. 16, no 2, pp. 239–257.
- Marginson S. (2023) Higher Education, a Global Public Good, and the public Sphere. *Higher Education*, vol. 86, no 1, pp. 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00798-8>
- Marginson S. (2017) Elite, Mass, and High-Participation Higher Education. *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions* (eds J. Shin, P. Teixeira). Dordrecht: Springer, pp. 370–377. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_50-1
- Marginson S. (2011) Higher Education and Public Good. *Higher Education Quarterly*, vol. 65, no 4, pp. 411–433. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2011.00496.x>
- Marginson S. (2004) National and Global Competition in Higher Education. *Australian Educational Researcher*, vol. 31, no 2, pp. 1–28. <https://doi.org/10.1007/BF03249517>
- Mittal V., Feick L., Murshed F. (2008) Publish and Prosper: The Financial Rewards of Publishing in Prestigious Journals. *Marketing Science*, vol. 27, no 3, pp. 430–442. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0310>
- Mumford K., Sechel C. (2020) Pay and Job Rank amongst Academic Economists in the UK: Is Gender Relevant? *British Journal of Industrial Relations*, vol. 58, no 1, pp. 82–113. <https://doi.org/10.1111/bjir.12468>
- Neumann Y. (1979) Determinants of Faculty Salary in Prestigious versus Less-Prestigious Departments: A Comparative Study of Academic Disciplines. *Research in Higher Education*, vol. 10, no 3, pp. 221–235.
- Obeng R.A., Ansah F. (2024) The Struggle to Retain Adept Academic Staff in Private Higher Education Institutions in Ghana: Are Compensation Practices to Blame? *International Journal of African Higher Education*, vol. 11, no 1, pp. 52–80. <https://doi.org/10.6017/ijahe.v11i1.17225>
- Oginni B.O., Ayantunji I.O., Larnre-Babalola F.O., Balogun R.A., Abdulazeez A.O. (2023) Compensation Packages and Employee Retention in Nigerian Breweries, Ilesha, Osun State, Nigeria. *International Journal of Intellectual Human Resource Management*, vol. 4, no 2, pp. 7–21. <https://doi.org/10.11648/IJIHRM.04.02.2023.002>
- Oliver D.E. (2004) Higher Education Challenges in Developing Countries: The Case of Vietnam. *International Journal of Educational Policy, Research and Practice*, vol. 5, no 2. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ795179.pdf> (accessed 27.11.2025).
- Panova A.A., Byvaltseva A.A. (2021) *Academic Autonomy and Academic Freedom in Russian Universities*. Moscow: HSE (In Russian). <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2600-2>
- Pavlyutkin I.V. (2004) University Management in a New Market Situation (Towards the Concept of “New Managerialism”). *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 3, pp. 57–65 (In Russian).
- Perna L.W. (2000) *Sex Differences in Faculty Salaries: A Cohort Analysis*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (New Orleans, LA, 2000, 24–28 April).
- Pfeffer J., Salancik G.R. (2003) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford, CA: Stanford University.

- Poteet S.J., Liao L., Ramaswamy R.S., Smink D.S., Mullen J.T. (2021) Surgical Residents' Perceptions of the Impact of Productivity-Based Faculty Compensation at an Academic Medical Center. *Journal of Surgical Research*, no 259, pp. 114–120. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.09.049>
- Prakhov I., Rudakov V. (2018) *The Determinants of Faculty Pay in Russian Universities: Incentive Contracts*. Higher School of Economics Research Paper no WP BRP 47/EDU/2018. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3247107>
- Rani P.G. (2009) Determination of Academic Pay in Universities and Colleges in UK under the New Pay Framework: The Policy and Practice. *International Journal of Education Economics and Development*, vol. 1, no 1, pp. 47–65. <https://doi.org/10.1504/IJEED.2009.028938>
- Renzulli L.A., Reynolds J., Kelly K., Grant L. (2013) Pathways to Gender Inequality in Faculty Pay: The Impact of Institution, Academic Division, and Rank. *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 34, December, pp. 58–72. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2013.08.004>
- Rudakov V.N. (2021) *Salaries of Teachers of Russian Universities and an Effective Contract*. Moscow: HSE (In Russian) <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2603-3>
- Ryasov S.Yu. (2020) Effective Contract as a Way to Evaluate the Performance of an Employee in a Research Establishment, the Current State and Ways to Improve. *Russian Journal of Labour Economics*, vol. 7, no 9, pp. 819–832 (In Russian). <https://doi.org/10.18334/et.7.9.110803>
- Slaughter S., Leslie L.L. (1997) *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University.
- Sonin C., Khovanskaya A., Yudkevich M. (2007) Research Universities in Russia: The Challenges of Transformation. *World Class Worldwide: Transforming Research Universities in Asia and Latin America* (eds P.G. Altbach, J. Balán), Baltimore, MD: Johns Hopkins University, pp. 159–183.
- Sudakova A.E., Sandler D.G. (2022) Institutional Monopoly of the Higher Education System: National and Regional Level. *Ekonomika regiona / Economy of Regions*, vol. 18, no 4, pp. 1135–1152 (In Russian). <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-4-12>
- Taylor Z.W., Stan K. (2025) Examining Faculty and Staff Salary Inequities between Historically Black Colleges and Universities (HBCUs) and Non-HBCUs. *SSRN Electronic Journal*, vol. 10, no 1, pp. 177–197. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5160229>
- Trow M. (1973) *Problems in the Transition from Elite to Mass Higher Education*. Berkeley, CA: Carnegie Commission on Higher Education.
- Türk K. (2008) Performance Appraisal and the Compensation of Academic Staff in the University of Tartu. *Baltic Journal of Management*, vol. 3, no 1, pp. 40–54. <https://doi.org/10.1108/17465260810844257>
- Türk K. (2007) Appraisal and Compensation of the Academic Staff in Estonian Public and Private Universities: A Comparative Analysis. *Trames: Journal of the Humanities and Social Sciences*, vol. 11, no 2, pp. 206–222. <https://doi.org/10.3176/tr.2007.2.08>
- Van Vught F., Westerheijden D. (2010) Multidimensional Ranking: A New Transparency Tool for Higher Education and Research. *Higher Education Management and Policy*, vol. 22, no 3, pp. 31–56.
- Ward M.E. (1999) *Salary and the Gender Salary Gap in the Academic Profession*. Institute for the Study of Labor Discussion Paper no 64. Bonn: IZA. Available at: <https://hdl.handle.net/10419/20899> (accessed 27.11.2025).
- Wilde A. (2024) *Professor Salaries in Germany*. Available at: <https://www.academics.com/guide/professor-salary-germany> (accessed 27.11.2025).
- Wissema J.G. (2009) *Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.

- Womble C.C. (2018) Faculty Salary (In)Equity: A Review of the Literature. *Trends in Diversity*, vol. 1, no 1, Article no 1.
- Wynn J. (1982) Arrays in, Dishes out. *Nature*, no 298, p. 596. <https://doi.org/10.1038/298596a0>
- Zhou L., Wang X., Zhang H., Gong Yu, Fan X. (2023) Job Expectations, Personal Needs, and Job Satisfaction in Chinese Research Universities: A Case Study of E University. *Research in Education Curriculum and Pedagogy: Global Perspectives*, vol. 1, no 2. <https://doi.org/10.56395/recap.v1i2.8>