

Распутывая клубок бюрократии российских университетов: административные профили

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-11-56-72

Акунеева Татьяна Андреевна – стажёр-исследователь проектно-учебной лаборатории «Развитие университетов», Институт образования, takuneeva@hse.ru

Платонова Дарья Павловна – старший научный сотрудник проектно-учебной лаборатории «Развитие университетов», Институт образования, ORCID: 0000-0002-8798-3243, dplatonova@hse.ru

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Адрес: 101000, г. Москва, Потаповский пер., д. 16, стр. 10

***Аннотация.** Анализируя изменения в составе персонала вузов по всему миру, авторы статьи обращают внимание на рост доли неакадемического персонала, в частности высококвалифицированных административных сотрудников среднего и высшего звена. Целью статьи является анализ того, как в университетах представлено сочетание разных административных работников по их функциям. На основе кластерного анализа данных Мониторинга экономики образования (N=92) были выделены три группы университетов согласно административным профилям: «предприимчивый», образовательный и хозяйственный. Первый кластер характеризуется высокой долей административных сотрудников, занятых в общем управлении, научно-исследовательской деятельности, финансовых вопросах и информационно-коммуникационных технологиях. Во втором кластере большая доля персонала занята обеспечением образовательной деятельности. Для третьего кластера характерна высокая доля персонала, занятого содержанием и эксплуатацией инфраструктуры и зданий. Вузы хозяйственного административного профиля характеризуются наличием большей площади учебно-лабораторных помещений в расчёте на одного студента, однако по показателям научной, образовательной и финансовой деятельности вузы в выборке не различаются.*

Ключевые слова: административный ландшафт, неакадемический персонал, административный персонал, кластерный анализ, реструктуризация персонала

Для цитирования: Акунеева Т.А., Платонова Д.П. Распутывая клубок бюрократии российских университетов: административные профили // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. № 11. С. 56–72. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-11-56-72

Unravelling the Tangle of Bureaucracy at Russian Universities: Administrative Profiles

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-11-56-72

Tatiana A. Akuneeva – Research Intern, Laboratory for Universities Development, Institute of Education, takuneeva@hse.ru

Daria P. Platonova – Senior Research Fellow, Laboratory for Universities Development, Institute of Education, ORCID: 0000-0002-8798-3243, dplatonova@hse.ru

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Address: 16 Potapovsky lane, bld. 10, Moscow, 101000, Russia

Abstract. Drawing on the analysis of staff restructuring in universities around the world, the article stresses the growing share of non-academic staff, in particular highly qualified middle and senior administrative staff. The purpose of the article is to analyze how a combination of different categories of administrative staff is represented in universities according to their functions. Based on the cluster analysis of the Monitoring of education markets and organizations ($N=92$), three groups of universities were identified according to administrative profiles: enterprising, educational and infrastructural. The first cluster is characterized by a high proportion of administrative staff engaged in general management, research, financial issues and information and communication technologies. The second cluster has a high proportion of staff engaged in providing educational activities. The third cluster is characterized by a high proportion of personnel engaged in the maintenance and operation of infrastructure and buildings. Universities with an infrastructural administrative profile are characterized by the presence of a larger area of educational and laboratory facilities per student, however, universities in the sample do not differ in terms of scientific, educational and financial activities.

Keywords: administrative landscape, non-academic staff, administrative staff, cluster analysis, staff restructuring

Cite as: Akuneeva, T.A., Platonova, D.P. (2024). Unravelling the Tangle of Bureaucracy at Russian Universities: Administrative Profiles. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 33, no. 11, pp. 56-72, doi: 10.31992/0869-3617-2024-33-11-56-72 (In Russ., abstract in Eng.).

Введение

По всему миру наблюдается рост общей доли неакадемического персонала – например, в Австралии общее количество неакадемического персонала выросло на 53% с 1997 по 2017 гг. [1], учитывая, что общее количество сотрудников выросло на 50% за оцениваемый период. В Дании с 1999 по 2017 гг. количество неакадемического персонала выросло на 93%, хотя стоит отметить, что рост академического персонала был в несколько

раз выше [2]. Кроме того, более интенсивно растёт доля административных сотрудников среднего и высшего звена, а доля вспомогательного и технического персонала сокращается, частично за счёт аутсорсинга или автоматизации процессов [1; 3]. В России за последние 9 лет (2013–2022 гг.) кардинальных изменений не произошло. Доля руководящего состава увеличилась с 3 до 6% в государственных университетах (стоит отметить, что количество государственных

университетов за этот период сократилось с 650 до 497), доля обслуживающего персонала снизилась с 27 до 23%¹. Однако в среднем численность неакадемических сотрудников в вузах составляет большую долю от всех сотрудников – чуть менее 60%.

Неакадемические сотрудники в вузах привлекают всё большее внимание исследователей, в том числе в силу изменения их роли в высшем образовании. Ключевая сложность заключается в разнообразии подходов к определению этой группы – не только из-за предпочтений самих исследователей, но и из-за нормативных различий в разных странах, а также функциональных различий в университетах [4]. Номенклатура и реальные функции сотрудников могут варьироваться [3]. В целом неакадемические сотрудники, как видно из термина, – это все сотрудники за исключением преподавателей и учёных. В эту группу входят и руководство университета (часто сочетающее административную работу с научной и преподавательской), и технический и обслуживающий персонал.

Более узкая анализируемая категория административного персонала тоже включает в себя разные группы работников: академические сотрудники, которые совмещают административные обязанности с преподавательской деятельностью (например, деканы, заведующие кафедрами), и профессиональные управленческие кадры разных уровней – от администраторов образовательного процесса до профессиональных маркетологов, управляющих бизнес-инкубаторами, корпоративными службами и пр. на полной ставке, имеющих высшее образование по профилю работы [5]. В данной статье центральной категорией анализа являются административные работники российских вузов.

С одной стороны, существуют отдельные исследования характеристик управленцев

в странах на макроуровне и в отдельных университетах [6; 7]. С другой стороны, известно, что университеты разнородны и по общей доле неакадемического персонала в общем составе (в России среди 467 государственных университетов эта доля может варьироваться от 31 до 86% по данным Мониторинга эффективности деятельности вузов), и по распределению людей по тем функциям, которые они выполняют.

Данная статья посвящена анализу того, как в университетах представлено сочетание разных административных работников по их функциям. На первом этапе на основе данных Мониторинга экономики образования НИУ ВШЭ за 2020 г. авторы представляют кластерный анализ вузов и выделяют их типы по профилям функций административных сотрудников. На втором этапе описывают полученные типы с точки зрения их характеристик на основе данных Мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования Минобрнауки РФ за 2020 г.

Обзор международных трендов –

административный ландшафт университетов

За последние 18 лет (1993–2011 гг.) количество административного персонала в университетах США возросло в два раза [8]. В университетах Великобритании в 2005/06 учебном году на 100 академических сотрудников приходилось 21,4 неакадемических, а в 2016/17-м это количество увеличилось до 26 [9]. Причём наиболее быстро росло количество административных сотрудников в 24 наиболее престижных университетах Великобритании (*Russell Group*).

Помимо роста общей доли неакадемического персонала, по всему миру происходит профессионализация неакадемического труда – неуклонно снижается доля низкоквалифицированного персонала за счёт повы-

¹ Минобрнауки России (2023). Форма № ВПО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры». URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 05.07.2024).

шения расходов на содержание административных сотрудников с высшим образованием и соответствующей квалификацией [5].

Масштаб изменений варьируется исходя из национального контекста системы высшего образования: в США, например, доля специалистов с высшим образованием за 2003–2011 гг. увеличилась на 4%, в то время как доли клерков и технического персонала линейно снизились на 2%; в Великобритании за тот же период произошли похожие изменения – доля квалифицированных специалистов увеличилась чуть более чем на 4%, а количество клерков и технического персонала сократилось на 2% и 4%, соответственно. В Германии можно наблюдать более критичное падение доли технического персонала – на 8% за 2005–2017 гг., а также идентичный масштаб роста специалистов с высшим образованием и стабильное падение доли клерков на уровне 1%.

В Норвегии и Дании произошли самые драматичные изменения состава неакадемического персонала: в Норвегии доля клерков снизилась на 8% к 2017 г., а доля технического персонала неуклонно снижалась на 6% в течение всего периода. В противоположность этому, доля специалистов с высшим образованием постоянно росла, пока в 2013–2014 гг. не достигла критической точки роста в 11%. В Дании доля квалифицированных специалистов среди всех сотрудников удвоилась, в то время как клерки и технический персонал значительно сократился с 2002 по 2017 гг. на 6 и 10% соответственно [3]. В Австралии с 1997 по 2017 гг. доля управленцев среднего звена характеризовалась наибольшими темпами роста – 122 п.п. за обозначенный период, доля управленцев старшего звена – 110 п.п., а доля персонала, занятого на вспомогательных административных и технических должностях, снизилась на 70 п.п. [1].

Помимо реструктуризации неакадемического персонала, в Великобритании происходит расширение центрального аппарата, а также разрастание функций профессиональных работников – в период с

1994 по 2009 гг. доля расходов на центральные службы возросла с 12 до 14,8% за счёт уменьшения расходов на академические департаменты [10]. Говоря о финансировании деятельности неакадемического персонала, в среднем университеты Великобритании демонстрируют неэффективность расходов на административные услуги в размере 27%, что говорит о потенциальной возможности экономии ресурсов и их перераспределения [11]. Для университетов США оптимальный уровень административной интенсивности достигается, когда административные работники составляют примерно 30% от общего числа сотрудников в организации, а производительность снижается по мере превышения оптимального соотношения ресурсов бэк-офиса и фронт-лайна [12].

Университеты, являющиеся средоточием так называемых сквозных иерархий (*penetrated hierarchies*), необходимо рассматривать как организации, действующие в условиях взаимосвязи внутриорганизационного контроля с синергетическим влиянием различных внешних характеристик [13]. Именно поэтому причины разрастания административного аппарата можно условно свести к внутренним и внешним факторам спроса [4]. С одной стороны, административный персонал растёт в ответ на изменения во внутреннем устройстве университетов – их структура становится более сложной и разветвлённой. Ранее элитарные и закрытые университеты, существовавшие до середины XX века, трансформируются в многопрофильные центры – мультиверситеты [14], или интегрируют предпринимательскую функцию как ядро деятельности [15]. Одной из подтверждённых на практике детерминант доли неакадемического персонала является следование тренду на создание облика «предпринимательского университета» – расходы на товары и услуги (обслуживающие услуги, управление школьными объектами и пр.), финансирование из внешних источников (государственные и частные научные гранты, благотворительные фонды) предска-зы-

вают увеличение доли административного персонала [16].

Внешний фактор спроса заключается в структурных и институциональных причинах – государственных попытках реформирования национальных систем высшего образования под эгидой «нового государственного управления», которое диктует университетам конкурировать за результативность, работать на повышение ключевых показателей в науке, преподавательской деятельности, стратегическом развитии, третьей миссии [17; 18]. Управление в логике проектного менеджмента приводит к внедрению разветвлённой системы подотчётности, для которой требуются административные сотрудники. Таким образом, государственное стимулирование и субсидирование затрат на административный персонал является одним из важных предикторов увеличившейся доли административного персонала [16].

Организации, оказавшиеся на передовой реформ, например, голландские университеты, первые реципиенты неолберальной реформы в Европе [19], стали так называемым катализатором для других университетов, последовавших примеру успешных реализаций реформ и мимикрировавших под формализованную и бюрократизированную среду высшего образования для поддержания стабильности, выживаемости и снижения неопределённости. Так, на выборке университетов США было доказано, что университеты с большей вероятностью примут стратегическую маркетинговую и брендинговую инициативу по мере увеличения общего числа аналогичных инициатив на национальном уровне и в пределах одного штата [20].

Другим изменением административного ландшафта университетов является создание новых профессиональных ролей. Согласно неоинституциональной теории, университеты формируют новые профессии и ин-

ституционализируют рациональные формы взаимодействия [21]. С переходом на новое государственное управление в высшем образовании и возросшей необходимостью налаживать взаимодействие с внешней средой, появление новых профессиональных ролей коснулось и административной сферы – так называемые *third space* сотрудники, занимающиеся проектной, краткосрочной деятельностью на стыке академической и неакадемической деятельности [22–24], а также «новые профессионалы» – сотрудники, лично не занимающиеся преподаванием и исследованиями, но участвующие в поддержке деятельности по этим направлениям [25; 26].

Однако, несмотря на пристальное внимание к общим трендам в реструктуризации административного персонала, в научном сообществе остаётся неисследованным вопрос о типологизации университетов согласно преобладающим долям административного персонала, выполняющего определённые функции поддержки основной деятельности. Можно ли различить вузы по доле администраторов или же в общем и целом соотношение неакадемического персонала по разным направлениям деятельности следует общему паттерну? Далее в работе будет представлен анализ типов университетов согласно доле административного персонала и сделаны содержательные выводы относительно общего административного ландшафта.

Российский институциональный контекст административного ландшафта

В 2023 г. в России насчитывалось 724 высших учебных заведения, 497 из которых являлись государственными в ведении федеральных и региональных органов исполнительной власти, а 227 – частными². У подавляющего большинства университетов (232 из 458) в качестве учредителя выступало Министерства науки и высшего образования

² Минобрнауки России (2023). Форма № ВПО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры». URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 05.07.2024).

Российской Федерации. Несмотря на то, что все университеты делятся на автономные, бюджетные (составляют подавляющее большинство) и казённые, с 2010 г. была введена система нормативно-подушевого финансирования – единое нормативно-правовое регулирование финансового обеспечения вузов³. Согласно данной системе, были внедрены методики по расчёту нормативных затрат на каждое учебное заведение и по расчёту количества студентов, которые могут претендовать на бюджетное место (контрольные цифры приёма). В расчёте нормативных затрат используется формула, которая учитывает целевое соотношение численности студентов к преподавателю и долю административно-управленческого персонала. Эти показатели регулируются целевыми значениями дорожной карты повышения эффективности сферы образования 2012 г. Например, в ней значилось повышение численности студентов к преподавателю с 10,2 в 2013 г. до 12 в 2018 г.) и снижение доли административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников с 39% в 2013 г. до 37% в 2018 г.⁴.

Однако в действительности доля административно-управленческого и вспомогательного персонала жёстко не регулируется на уровне университетов – статистические данные свидетельствуют, что доля варьируется от 28 до 86% и в среднем составляет 58%⁵. Субъективное ощущение от увеличения бумажной работы и подотчётности наблюдает-

ся в опросах сотрудников вузов. Так, согласно опросу руководителей вузов, 89,7% из них ощущают рост объёмов отчётности вуза вышестоящим организациям за последние три-пять лет, а 66,7% выделяют увеличившиеся объёмы отчётности, выполняемой преподавателями и научными сотрудниками [27].

За последние 12 лет система управления в университетах также претерпела изменения: с принятием «Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы»⁶ в российской системе высшего образования установились новые правила игры – отныне над деятельностью преподавателей установился бюрократический контроль. Оценку работе преподавателей начали давать согласно системе внешнего оценивания на принципах эффективного контракта. Административные сотрудники, в свою очередь, стали так называемыми медиаторами между академическими работниками и министерством, которые устанавливают размеры оплаты труда и осуществляют контроль за академическими сотрудниками [28].

Новая система финансирования, основанная на результатах деятельности университетов, окончательно массово затронула деятельность всех вузов с 2015 г. Результатом стала возросшая конкуренция университетов за качество приёма, то есть внедрение данной системы повлияло на рост среднего балла ЕГЭ [29]. Несмотря на кажущийся с первого взгляда положительный эффект

³ Постановление Правительства Российской Федерации от 3 июня 2013 г. № 467 «О мерах по осуществлению перехода к нормативно-подушевому финансированию имеющих государственную аккредитацию образовательных программ высшего профессионального образования» и Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».

⁴ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 г. № 722-р «Об утверждении плана мероприятий (“Дорожной карты”) “Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки”». URL: <https://cdnstatic.rg.ru/uploads/attachments/96/74/84/722.pdf> (дата обращения: 05.07.2024).

⁵ Расчёты автора на основе данных Мониторинга деятельности организаций высшего образования 2020 г., N=356.

⁶ «Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» (утверждена распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р).

данной государственной интервенции, она также привела к возросшей поляризации системы высшего образования – изначально более продуктивные и результативные университеты получили большее государственное финансирование и укрепились на высоких позициях в вертикальной стратификации системы, оставляя за собой менее результативные университеты и углубляя разрыв [29]. На стратификацию системы между ведущими и остальными вузами повлияла и политика стимулирования стратегического планирования отдельных групп вузов, имеющих потенциал для развития ещё с середины 2000-х. В 2007 г. в рамках конкурсного отбора было выбрано 10 вузов, которые получили статус федеральных учреждений и дополнительное финансирование, а в 2009 г. 29 университетов приобрели статус научно-исследовательских и финансовое поощрение для развития научной деятельности. Начало Проекта «5–100» по вхождению не менее пяти университетов в топ-100 мировых рейтингов университетов ознаменовало старт государственным интервенциям в области «программ превосходства» [30]. Эффект от Проекта «5-100» выражен в улучшении показателей научной продуктивности и расширении сети партнёрств [31–33], а также в его опосредованном воздействии на всю систему высшего образования [34]. Вслед за программой превосходства, направленной на улучшение позиций в мировых рейтингах, были инициированы две программы, призванные содействовать региональному развитию – создание сети опорных вузов в 2015 г. и старт программы «Приоритет-2030» в 2020 г. Создание сети опорных вузов, с одной стороны, дало стимул университетам налаживать кооперацию с региональными стейкхолдерами и муниципалитетом, с другой стороны, также повлияло на их собственную эффективность – объём поддержки проектов опорных университетов со стороны региональных властей и промышленных партнёров вырос более чем

на 35% [35]. Потенциально все программы могли иметь эффект на состав сотрудников университетов, давая преимущество новым управленцам, большему числу работников, обеспечивающих реализацию стратегических планов и подотчётность.

Данные, выборка и методология

Базой для анализа послужил Мониторинг экономики образования НИУ ВШЭ (далее – МЭО), а именно опросы руководителей вузов, проведённые в 2020 г. Опрос руководителей вузов проводился в формате сплошного административного анкетирования ректоров и проректоров вузов. Для снижения погрешности в опросных данных авторы сопоставили количество неакадемических сотрудников в опросных данных МЭО и статистических данных Мониторинга деятельности организаций высшего образования 2020 г., и убрали те вузы, где разница между этими показателями превышает 10%. Здесь важно отметить, что неточность статистических данных, а также тех, что собраны опросным инструментарием, является ограничением любого исследования, и данная работа – не исключение. Для того, чтобы обеспечить относительную гомогенность выборки и возможность экстраполировать результаты на систему высшего образования в России, авторы отобрали те вузы, которые соответствуют следующим критериям ($N=92$):

- 1) вузы государственные и головные (были исключены частные вузы и специфические вузы медицинской, транспортной, творческой, спортивной направленностей);
- 2) общее число преподавателей более 100;
- 3) общее число студентов более 500.

В итоговую выборку попали 92 государственных головных вуза со следующими характеристиками. Они в меньшей степени ориентированы на исследовательскую деятельность, чем в среднем по стране (средние доходы от НИОКР на одного НПР ниже, чем средние у генеральной совокупности 353 государственных вузов). Доля доходов из внебюджетных источников составляет больше

Таблица 1

Описательная статистика выборки по основным характеристикам деятельности вуза (N=92)

Table 1

Descriptive statistics of the sample on the main characteristics of the university's activities (N=92)

Характеристика деятельности	Среднее	Станд. отклон.	Медиана	Минимум	Максимум
Доходы от НИОКР на одного НПР, тыс. руб.	185,7 (236,2)	253,8 (385,4)	116,2 (124,4)	0,0 (0,0)	1843,5 (3065,8)
Доля внебюджетных средств в доходах от НИР, %	68,8 (64,7)	26,2 (30)	73,7 (72)	0,0 (0,0)	100,0 (100,0)
Доля доходов из внебюджетных источников, %	37,6 (36)	13,8 (16)	36,7 (34,8)	10,5 (0,0)	72,4 (100)
Средний балл ЕГЭ студентов	67,4 (66,4)	10,8 (15,1)	67,2 (66,9)	0,0 (0,0)	97,2 (98,3)
Общая площадь, кв.м	15,3 (17,9)	8,2 (11,3)	13,3 (15,6)	4,2 (4,2)	51,8 (146,4)

Примечание: в скобках даны значения по среднему показателю выборки из 353 вузов.*Note:* Figures in brackets are averaged over a sample of 353 HEIs.

трети всех доходов. Средний балл приёма на бюджет составляет 67,4. Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчёте на одного студента также соответствует среднему показателю выборки из 353 университетов. В целом выборка университетов из МЭО сопоставима с генеральной совокупностью университетов, за исключением смещения в сторону более образовательно-ориентированных вузов из-за более низких доходов от научной деятельности (Табл. 1).

Данные МЭО позволяют определить не только общую долю неакадемических работников, но и конкретно административных (то есть исключён технический персонал). Их доля в среднем в университетах в данной выборке составляет 56%. Кроме того, в данных МЭО отражены 13 категорий выполняемой работы административных сотрудников, среди которых для анализа авторами были отобраны 6 категорий, в каждой из которых в среднем задействовано не менее 5% от общего количества административных сотрудников (Табл. 2). По данным таблицы 2, около половины административных сотрудников занимаются обеспечением образовательной деятельности, каждый пятый сотрудник отвечает за содержание и эксплуатацию инфраструктуры. На основе российских данных можно сделать вывод, какие виды деятельности чаще всего выполняют

штатные сотрудники, а какие, вероятно, отданы на аутсорсинг или находятся вне поле деятельности университета в целом (например, международная активность, закупочная деятельность и правовое обеспечение). Далее, все шесть показателей были проанализированы на наличие или отсутствие корреляции между ними. Между долей административного персонала в образовательной деятельности и инфраструктуре наблюдается статистически значимая отрицательная корреляция Пирсона около 0,65. Авторы решили оставить оба показателя в анализе, так как корреляцию нельзя назвать высокой.

Для анализа типов вузов был выбран иерархический кластерный анализ. Выбор данного метода оправдан отсутствием разработанной теории или предыдущих исследований по тематике административных профилей вузов, на основании которых авторы могли бы проверить количество кластеров, используя метод k -средних. Метод k -средних является адекватной альтернативой лишь при наличии сформированного представления о возможном количестве групп. Для классификации был использован метод Варда, который минимизирует сумму квадратов евклидовых расстояний для любых гипотетических кластеров. Данный метод был выбран среди прочих, так как он объединил наблюдения в кластеры таким образом, что ненаполненных

Таблица 2

Виды деятельности административного персонала, N=92

Table 2

Types of administrative staff activities, N=92

Вид деятельности	Кол-во персонала от общего кол-ва администраторов, %	
	Среднее	Станд. отклонение
Обеспечение образовательной деятельности	43,21	17,00
Содержание и эксплуатация инфраструктуры, зданий	21,11	13,61
Обеспечение научно-исследовательской, инновационной, экспертно-аналитической и проектной деятельности	7,14	5,92
Общее управление, стратегическое планирование, контроль и нефинансовая отчётность	6,67	7,54
Информационно-коммуникационные технологии, цифровое обеспечение и развитие	5,47	3,48
Решение финансовых вопросов, финансовый учёт	5,42	2,28
Капитальный ремонт и строительство	2,11	2,79
Обеспечение внутренних и внешних коммуникаций (связи с общественностью, информационная поддержка)	2,04	2,05
Управление персоналом и кадровые процессы	1,99	1,15
Обеспечение медицинской деятельности, включая медицинский персонал (при наличии)	1,49	2,92
Международная активность	1,46	1,38
Закупочная деятельность	1,00	0,56
Правовое обеспечение (за исключением закупочной деятельности)	0,89	0,54

кластеров (с менее чем 5% наблюдений) по итогам анализа не оказалось. Для проверки количества кластеров был построен график силуэтного метода, который позволил определить подходящее количество кластеров, а также график каменистой осыпи.

Результаты

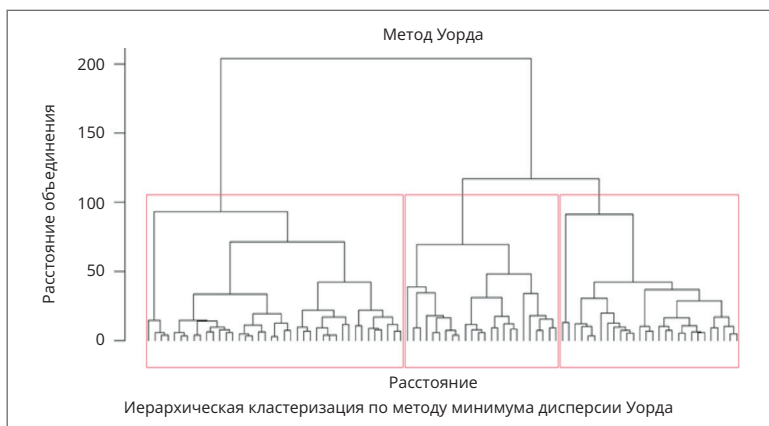
Этап 1. Результаты кластерного анализа

В результате проведения иерархического кластерного анализа были выделены три группы российских вузов согласно долям различных категорий административного персонала (Табл. 3).

В первый кластер вошли около 26% вузов, во второй – 44% вузов, в третий – около 30%. Изначально графики силуэтного метода и каменистой осыпи показывали, что оптимальным является разделение на два кластера, однако при проверке решения был использован вариант с тремя кластерами на основании дендрограммы. Отсечка по кла-

стерам была выбрана на расстоянии 100, на рисунке визуально можно увидеть разбивку на три кластера. Опираясь в большей степени на интерпретируемость кластеров, чем на статистический вариант решения, авторы остановились на трёх интерпретируемых кластерах по 24, 40 и 28 вузов.

В первый кластер вошли 24 вуза, которые отличаются относительно высокой долей административных сотрудников, занятых в общем управлении, стратегическом планировании, а также научно-исследовательской, инновационной, экспертно-аналитической и проектной деятельности, финансовых вопросах и информационно-коммуникационных технологиях, цифровом обеспечении и развитии. Таких вузов меньшинство в данной выборке, что в целом может быть признаком того, что в российской системе, как было отмечено выше, сформировалась небольшая группа университетов, которые участвуют (или планируют своё участие) в государствен-



Дендрограмма кластерного решения, $N=92$
Dendrogram of the cluster solution, $N=92$

ных программах поддержки вузов, следовательно, инвестируют в поддержание общего управления и в свою стратегию развития, а также в цифровое обеспечение и экспертно-аналитическую деятельность. Данные вузы в дальнейшем авторы именуют вузами с «предприимчивым» административным профилем.

Во второй кластер, вузов с образовательным административным профилем, вошло относительное большинство вузов из анализируемой выборки (40), которые отличаются от других более высокой долей административного персонала, задействованного в обеспечении образовательной деятельности. В среднем, в вузах образовательного административного профиля (как авторы их именуют далее) сосредоточено почти 60% административных сотрудников, заведующих образовательной деятельностью. В такой группе вузов примерно в два раза больше доля таких сотрудников, чем в вузах других кластеров.

В третий кластер вошло 28 вузов, которые отличает самая высокая доля административного персонала, занятого содержанием и эксплуатацией инфраструктуры. Это вузы с хозяйственным административным профилем, в них в среднем примерно в 2,5 раза больше таких сотрудников, чем в университетах с «предприимчивым» и образовательным административным профилем.

Этап 2. Сравнение характеристик кластеров вузов

Авторы описали полученные группы вузов по статистическим показателям научной, финансовой, образовательной деятельности Мониторинга деятельности вузов. Статистически значимые отличия были найдены в показателе, характеризующем общую площадь учебно-лабораторных помещений в расчёте на одного студента (Табл. 4). Примечательно, что вузы с хозяйственным административным профилем отличаются самым высоким средним значением доходов от НИОКР, доли внебюджетных средств в научных исследованиях и разработках, а университеты «предприимчивого» административного профиля – доли внебюджетных доходов и среднего балла ЕГЭ студентов, поступивших на бюджет. Однако все эти показатели незначимо различаются по группам, то есть вузы в рассматриваемых кластерах не дифференцируются по показателям научной, финансовой и образовательной деятельности. Единственное исключение – показатель имеющейся площади учебно-лабораторных помещений. Он различается согласно разному административному профилю вузов. Самая большая площадь наблюдается у вузов с хозяйственным административным профилем, наименьшая – у вузов с образовательным административным профилем (при уровне значимости $<0,05$).

Таблица 3

Средние значения долей административного персонала по кластерам ($N=92$)

Table 3

Average values of administrative staff shares by cluster ($N=92$)

№	Доля сотрудников по сферам деятельности университета	Административный профиль		
		«Предприимчивый», $N=24$	Образовательный, $N=40$	Хозяйственный, $N=28$
1.	Обеспечение образовательной деятельности	32,90	58,29	30,50
2.	Общее управление, стратегическое планирование, контроль и нефинансовая отчётность	12,58	4,15	5,19
3.	Обеспечение научно-исследовательской, инновационной, экспертно-аналитической и проектной деятельности	10,35	4,81	7,72
4.	Решение финансовых вопросов, финансовый учёт	6,11	5,36	4,91
5.	Содержание и эксплуатация инфраструктуры, зданий	15,29	13,84	36,49
6.	Информационно-коммуникационные технологии, цифровое обеспечение и развитие	8,03	4,28	4,97

Таблица 4

Средние значения характеристик вузов по кластерам ($N=92$)

Table 4

Average values of university characteristics by cluster ($N=92$)

№	Характеристики вузов	Административный профиль		
		«Предприимчивый», $N=24$	Образовательный, $N=40$	Хозяйственный, $N=28$
1.	Доходы от НИОКР	140,2	170,3	246,7
2.	Доля внебюджетных средств в НИИР	65,8	69,5	70,2
3.	Доля внебюджетных доходов	41,6	36,2	36,2
4.	Средний балл ЕГЭ (бюджет)	68,6	66,7	67,4
5.	Площадь учебно-лабораторных помещений на 1 студента	14,4*	13,7*	18,4*

Примечание/Note: + $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Обсуждение

Полученные результаты говорят о том, что согласно доле административного персонала, выполняющего разные виды деятельности, университеты делятся на «предприимчивый», образовательный и хозяйственный профиль. Причём наибольшее количество составляют вузы с высокой долей административных сотрудников, занятых обеспечением и управлением образовательной деятельностью, далее по количеству следуют хозяйственные вузы, обладающие большей долей персонала, занятого содержанием и эксплуатацией инфраструктуры, зданий, и

«предприимчивые» университеты, инвестирующие в персонал, занятый обеспечением научно-исследовательской, финансовой, стратегической и информационно-коммуникационной деятельностью. Более высокая доля администраторов, занимающихся научно-исследовательской или образовательной деятельностью, никак не гарантирует того, что эти вузы показывают более высокую результативность в научной деятельности вуза или качестве приёма. Данный результат несколько противоречит предыдущим исследованиям, где было показано, что административная интенсивность, выраженная в

отношении административных сотрудников к количеству академических, положительно связана с объёмом государственного финансирования, предоставляемого университету для проведения исследований, и количеством полученных грантов и контрактов на проведение исследований [36].

Один из результатов сравнения основных характеристик вузов, согласно их профилям, вполне логичен – вузы, обладающие большими площадями, нанимают большее число сотрудников для поддержания данных площадей в надлежащем состоянии для функционирования и эксплуатации.

В российском высшем образовании проблема инфраструктурной обеспеченности находится в фокусе внимания государственной политики. Вузы – участники проекта «Приоритет-2030» включают в свои программы развития мероприятия, связанные с модернизацией инфраструктуры. На текущий момент Министерство науки и высшего образования РФ реализует конкурс поддержки строительства новых кампусов – 25 кампусов мирового уровня к 2030 г. Однако инфраструктурные проблемы вузов связаны не только с отсутствием инвестиций в капитальную модернизацию устаревших зданий и оборудования, но и с издержками их использования, зачастую определёнными жёсткостью бюрократической системы. Наличие на балансе инфраструктурных объектов, которые не используются, является ограничением для развития вузов и генерирует дополнительные издержки – в том числе за счёт необходимости оплаты труда администраторов, занимающихся поддержкой их состояния. Обозначенная проблема может решаться как на уровне отдельных университетов, так и на уровне их учредителей, ведомств и агентств, обеспечивающих инфраструктурные решения.

Проведённый анализ открывает путь для будущих исследований в этой области – насколько факторы внешней среды, а именно государственная политика в логике проектного менеджмента и общемировые тренды

на реструктуризацию и профессионализацию административного персонала задают вектор для внутриорганизационных изменений в университете [37; 38]. Более того, до сих пор не известно, какова причинно-следственная связь увеличения доли определённых категорий административного персонала – какие факторы внутренней или внешней среды побуждают университеты выделять финансирование на содержание административных сотрудников. Данные исследования позволят пролить свет на существующее в научной литературе противоречие – являются ли административные сотрудники просто частью бюрократической системы организации, чья работа не соотносится с целеполаганием университетов по основным результатам деятельности?

Закключение

В завершение нельзя не отметить основные ограничения настоящего исследования. Во-первых, отсутствие точных данных по категориям административного персонала (например, их квалификация) не позволяет соотнести полученные результаты с выводами зарубежных исследований, а также сформировать более полное понимание о функционале неакадемических сотрудников. Во-вторых, ограниченная выборка не позволяет на данном этапе экстраполировать результаты на всю систему высшего образования России, необходимы дальнейшие проверки на эмпирическом материале. В-третьих, другим серьёзным ограничением работы является использование данных 2020 г., которые могут не отражать текущую ситуацию на рынке труда в высшем образовании. По данным Росстата, за последние 4 года (2019–2023 гг.) драматичнее всего снизилась доля обслуживающего (на 16 п.п.) и учебно-вспомогательного персонала (на 11 п.п.). Это может быть связано, в том числе, с пандемией COVID-19 и переходом на дистанционный формат образовательных учреждений. Из-за переориентации ресурсов для адаптации к новым условиям бюджеты

небольших университетов испытали сокращение, что могло сказаться и на кадровом составе (сокращения, оптимизация кадрового ресурса) [39]. Однако стоит отметить, что изменения за последние 4 года отражают общий тренд на реструктуризацию неакадемического персонала, который начался ещё в 2013 г. Динамика изменений за последние 10 лет показывает более драматичное изменение показателей, чем за последние 4 года. Тем не менее, использование более новых данных позволило бы получить более актуальную картину административного ландшафта российских вузов.

Хотя исследование обладает рядом ограничений, авторы надеются, что оно поможет выдвинуть гипотезы для дальнейшей проверки на эмпирическом материале.

Литература

1. *Croucher G., Woelert P.* Administrative transformation and managerial growth: A longitudinal analysis of changes in the non-academic workforce at Australian universities // *Higher Education*. 2022. Vol. 84. P. 159–175. DOI: 10.1007/s10734-021-00759-8
2. *Stage A.K., Aagaard K.* Danish universities under transformation: Developments in staff categories as indicator of organizational change // *Higher Education*. 2019. Vol. 78. P. 629–652. DOI: 10.1007/s10734-019-00362-y
3. *Stage A.K.* Are national university systems becoming more alike? Long-term developments in staff composition across five countries // *Policy Reviews in Higher Education*. 2020. Vol. 4. No. 1. P. 68–104. DOI: 10.1080/23322969.2019.1702088
4. *Панова, А.А.* Административный штат в современных вузах: анализ международного опыта // *Университетское управление: практика и анализ*. 2015. Т. 100. № 6. С. 129–138. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/53274/1/UM_2015_6_013.pdf (дата обращения: 09.07.2024).
5. *Gornitzka E., Larsen I.M.* Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities // *Higher Education*. 2004. Vol. 47. P. 455–471. DOI: 10.1023/B:HIGH.0000020870.06667.f1
6. *Krücken G., Blümel A., Kloeke K.* The managerial turn in higher education? On the interplay of organizational and occupational change in German academia // *Minerva*. 2013. Vol. 51. No. 4. P. 417–442. DOI: 10.1007/s11024-013-9240-z
7. *Hogan J.* Administrators in UK higher education: who, where, what and how much? // *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 2014. Vol. 18. No. 3. P. 76–83. DOI: 10.1080/13603108.2014.930073
8. *Frye J.R., Fulton A.P.* Mapping the growth and demographics of managerial and professional staff in higher education // *New Directions for Higher Education*. 2020. Vol. 2020. No. 189. P. 7–23. DOI: 10.1002/he.20352
9. *Wolf A., Jenkins A.* Why have universities transformed their staffing practices? An investigation of changing resource allocation and priorities in higher education. King's College: London, UK, 2020. 113 p. URL: <https://www.kcl.ac.uk/policy-institute/assets/why-have-universities-transformed-their-staffing-practices.pdf> (дата обращения: 09.07.2024).
10. *Hogan J.* Is higher education spending more on administration and, if so, why? // *Perspectives*. 2011. Vol. 15. No. 1. P. 7–13. DOI: 10.1080/13603108.2010.532316
11. *Casu B., Thanassoulis E.* Evaluating cost efficiency in central administrative services in UK universities // *Omega*. 2006. Vol. 34. No. 5. P. 417–426. DOI: 10.1016/j.omega.2004.07.020
12. *Rutherford A.* Reexamining Causes and Consequences: Does Administrative Intensity Matter for Organizational Performance? // *International Public Management Journal*. 2016. Vol. 19. No. 3. P. 342–69. DOI: 10.1080/10967494.2015.1032459
13. *Bleiklie I., Enders J., Lepori B.* Organizations as Penetrated Hierarchies: Environmental Pressures and Control in Professional Organizations // *Organization Studies*. 2015. Vol. 36. No. 7. P. 873–896. DOI: 10.1177/0170840615571960
14. *Kerr C.* The uses of the university: 5th edition. Harvard University Press, 2001. 288 p. ISBN-10: 0674005325. ISBN-13: 978-0674005327.
15. *Кларк Б.Р.* Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: ИД НИУ ВШЭ, 2011. 240 с. ISBN: 978-5-7598-0834-3.
16. *Baltaru R.D., Soysal Y.N.* Administrators in higher education: organizational expansion in a transforming institution // *Higher Education*. 2018. Vol. 76. No. 2. P. 213–229. DOI: 10.1007/s10734-017-0204-3
17. *de Boer H., Enders J., Schimank U.* On the way towards New Public Management? The govern-

- ance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany // *New forms of governance in research organizations: Disciplinary approaches, interfaces and integration*: ed. by D. Jansen. Springer Netherlands, 2007. P. 137–152. DOI: 10.1007/978-1-4020-5831-8_5
18. O'Leary M.P., Cui V. Reconceptualising Teaching and learning in higher education: challenging neoliberal narratives of teaching excellence through collaborative observation // *Teaching in Higher Education*. 2018. Vol. 25. No. 2. P. 141–156. DOI: 10.1080/13562517.2018.1543262
 19. Enders J., de Boer H., Weyer E. Regulatory autonomy and performance: The reform of higher education re-visited // *Higher Education*. 2013. Vol. 65. No. 1. P. 5–23. DOI: 10.1007/s10734-012-9578-4
 20. Fay D.L., Zavattaro S.M. Branding and isomorphism: The case of higher education // *Public Administration Review*. 2016. Vol. 76. No. 5. P. 805–815. DOI: 10.1111/puar.12626
 21. Schofer E., Ramirez F.O., Meyer J.W. The societal consequences of higher education // *Sociology of Education*. 2021. Vol. 94. No. 1. P. 1–19. DOI: 10.1177/0038040720942912
 22. Whitchurch C. Shifting identities and blurring boundaries: the emergence of third space professionals in UK higher education // *Higher Education Quarterly*. 2008. Vol. 62. No. 4. P. 377–396. DOI: 10.1111/j.1468-2273.2008.00387.x
 23. Berman J.E., Pitman T. Occupying a 'third space': research trained professional staff in Australian universities // *Higher Education*. 2010. Vol. 60. No. 2. P. 157–169. DOI: 10.1007/s10734-009-9292-z
 24. Veles N. Optimising the Third Space in Higher Education: Case Studies of Intercultural and Cross-Boundary Collaboration: 1st ed. Milton: Routledge, 2022. 236 p. DOI: 10.4324/9781003259527
 25. Schneiderberg C., Merkator N. The New Higher Education Professionals // *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges*: ed. by B.M. Kehm, U. Teichler. Dordrecht: Springer, 2013. P. 53–92. DOI: 10.1007/978-94-007-4614-5
 26. Enders J., Naidoo R. The rise and work of new professionals in higher education // *Research Handbook on Academic Careers and Managing Academics*: ed. by C. Sarrico, M. Rosa & T. Carvalho. Edward Elgar Publishing Ltd., 2022. P. 89–98. DOI: 10.4337/9781839102639.00014
 27. Платонова Д.П., Никифорова, Н.Ю. Внутреннее управление российских вузов: взгляд практиков в условиях меняющейся среды. М.: НИУ ВШЭ, 2022. 34 с. DOI: 10.17323/978-5-7598-2641-5
 28. Курбатова М.В. Реформа высшего образования как институциональный проект российской бюрократии: содержание и последствия // *Мир России*. 2016. Т. 25. № 4. С. 59–86. URL: <https://mirros.hse.ru/article/view/4887/5251> (дата обращения: 05.07.2024).
 29. Agasisti T., Abalmasova E., Shibanova E., Egorov A. The causal impact of performance-based funding on university performance: quasi-experimental evidence from a policy in Russian higher education // *Oxford Economic Papers*. 2022. Vol. 74. No. 4. P. 1021–1044. DOI: 10.1093/oepp/gpab039
 30. Salmi J. Excellence Initiatives to Create World-Class Universities // *International Higher Education*. 2016. No. 87. P. 17–18. DOI: 10.6017/ihe.2016.87.9506
 31. Shibanova E., Platonova D., Lisyutkin M. The 5–100 Project University Development Trends and Patterns // *Russian Education and Society*. 2018. Vol. 60. No. 8-9. P. 682–715. DOI: 10.1080/10609393.2018.1598164
 32. Agasisti T., Shibanova E., Platonova D., Lisyutkin M. The Russian Excellence Initiative for higher education: a nonparametric evaluation of short-term results // *International Transactions in Operational Research*. 2020. Vol. 27. No. 4. P. 1911–1929. DOI: 10.1111/itor.12742
 33. Matveeva N., Sterligov I., Yudkevich M. The effect of Russian University Excellence Initiative on publications and collaboration patterns // *Journal of Informetrics*. 2021. Vol. 15. No. 1. 17 p. DOI: 10.1016/j.joi.2020.101110
 34. Lovakov A., Panova A., Sterligov I., Yudkevich M. Does government support of a few leading universities have a broader impact on the higher education system? Evaluation of the Russian University Excellence Initiative // *Research Evaluation*. 2021. Vol. 30. No. 3. P. 240–255. DOI: 10.1093/reseval/rvab006
 35. Egorov A., Leshukov O., Froumin I. "Regional flagship" university model in Russia: Searching for the third mission incentives // *Tertiary Education and Management*. 2020. Vol. 26. No. 1. P. 77–90. DOI: 10.1007/s11233-019-09043-y
 36. Andrews R., Boyne G.A., Mostafa A.M.S. When bureaucracy matters for organizational performance: exploring the benefits of administrative intensity in big and complex organizations // *Public Administration*. 2017. Vol. 95. No. 1. P. 115–139. DOI: 10.1111/padm.12305

37. Brunsson N., Sablin-Andersson K. Constructing organizations: The example of the public sector reform // *Organization Studies*. 2000. Vol. 21. No. 4. P. 721–746. DOI: 10.1177/0170840600214003
38. Meyer J.W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony // *American Journal of Sociology*. 1977. Vol. 83. No. 2. P. 340–363. DOI: 10.1086/226550
39. Кокшафов В.А., Сандлер Д.Г., Кузнецов П.Д., Клягин А.В., Лешуков О.В. Пандемия как вызов развитию сети вузов в России: диффе-

ренциация или кооперация? // *Вопросы образования*. 2021. № 1. С. 52–73. DOI: 10.17323/1814-9545-2021-1-52-73

Благодарности: Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ. Благодарим анонимного рецензента за предложения названий кластеров.

Статья поступила в редакцию 22.07.2023

Принята к публикации 30.09.2024

References

1. Croucher, G., Woelert, P. (2022). Administrative Transformation and Managerial Growth: A Longitudinal Analysis of Changes in the Non-Academic Workforce at Australian Universities. *Higher Education*. Vol. 84, pp. 159–175, doi: 10.1007/s10734-021-00759-8
2. Stage, A.K., Aagaard, K. (2019). Danish Universities under Transformation: Developments in Staff Categories as Indicator of Organizational Change. *Higher Education*. Vol. 78, pp. 629–652, doi: 10.1007/s10734-019-00362-y
3. Stage, A.K. (2020). Are National University Systems Becoming More Alike? Long-Term Developments in Staff Composition across Five Countries. *Policy Reviews in Higher Education*. Vol. 4, no. 1, pp. 68–104, doi: 10.1080/23322969.2019.1702088
4. Panova, A.A. (2015). Administrativnyj shtat v sovremennyh vuzah: analiz mezhdunarodnogo opyta [Administrative Staff in Modern Universities: An Analysis of International Experience]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 100, no. 6, pp. 129–138. Available at: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/53274/1/UM_2015_6_013.pdf (accessed 05.07.2024). (In Russ.).
5. Gornitzka, E., Larsen, I.M. (2004). Towards Professionalisation? Restructuring of Administrative Work Force in Universities. *Higher Education*. Vol. 47, pp. 455–471, doi: 10.1023/B:HIGH.0000020870.06667.f1
6. Krücken, G., Blümel, A., Kloeke, K. (2013). The Managerial Turn in Higher Education? On the Interplay of Organizational and Occupational Change in German Academia. *Minerva*. Vol. 51, no. 4, pp. 417–442, doi: 10.1007/s11024-013-9240-z
7. Hogan, J. (2014). Administrators in UK Higher Education: Who, Where, What and How Much? Perspectives: *Policy and Practice in Higher Education*. Vol. 18, no. 3, pp. 76–83, doi: 10.1080/13603108.2014.930073
8. Frye, J.R., Fulton, A.P. (2020). Mapping the Growth and Demographics of Managerial and Professional Staff in Higher Education. *New Directions for Higher Education*. Vol. 2020, no. 189, pp. 7–23, doi: 10.1002/he.20352
9. Wolf, A., Jenkins, A. (2020). *Why Have Universities Transformed Their Staffing Practices? An Investigation of Changing Resource Allocation and Priorities in Higher Education*. King's College: London, UK, 113 p. Available at: <https://www.kcl.ac.uk/policy-institute/assets/why-have-universities-transformed-their-staffing-practices.pdf> (accessed 05.07.2024).
10. Hogan, J. (2011). Is Higher Education Spending More on Administration and, If So, Why? *Perspectives*. Vol. 15, no. 1, pp. 7–13, doi: 10.1080/13603108.2010.532316
11. Casu, B., Thanassoulis, E. (2006). Evaluating Cost Efficiency in Central Administrative Services in UK Universities. *Omega*. Vol. 34, no. 5, pp. 417–426. doi: 10.1016/j.omega.2004.07.020

12. Rutherford, A. (2016). Reexamining Causes and Consequences: Does Administrative Intensity Matter for Organizational Performance? *International Public Management Journal*. 2016. Vol. 19, no. 3, pp. 342-369, doi: 10.1080/10967494.2015.1032459
13. Bleiklie, I., Enders, J., Lepori, B. (2015). Organizations as Penetrated Hierarchies: Environmental Pressures and Control in Professional Organizations. *Organization Studies*. Vol. 36, no. 7, pp. 873-896, doi: 10.1177/0170840615571960
14. Kerr, C. (2001). *The Uses of the University*: 5th edition. Harvard University Press, 288 p. ISBN-10: 0674005325. ISBN-13: 978-0674005327.
15. Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Leeds, UK: Emerald Publishing Ltd., 180 p. (Russian Translation: ed. by D. Aleksandrov, Moscow: HSE Publishing House, 2011. 240 p. ISBN: 978-5-7598-0834-3).
16. Baltaru, R.D., Soysal, Y.N. (2018). Administrators in Higher Education: Organizational Expansion in a Transforming Institution. *Higher Education*. Vol. 76, no. 2, pp. 213-229, doi: 10.1007/s10734-017-0204-3
17. de Boer, H., Enders, J., Schimank, U. (2007). On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In: D. Jansen (Ed.). *New forms of governance in research organizations: Disciplinary approaches, interfaces and integration*. Springer Netherlands, pp. 137-152, doi: 10.1007/978-1-4020-5831-8_5
18. O'Leary, M.P., Cui, V. (2018). Reconceptualising Teaching and Learning in Higher Education: Challenging Neoliberal Narratives of Teaching Excellence Through Collaborative Observation. *Teaching in Higher Education*. Vol. 25, no. 2, pp. 141-156, doi: 10.1080/13562517.2018.1543262
19. Enders, J., de Boer, H., Weyer, E. (2013). Regulatory Autonomy and Performance: The Reform of Higher Education Re-Visited. *Higher Education*. Vol. 65, no. 1, pp. 5-23, doi: 10.1007/s10734-012-9578-4
20. Fay, D.L., Zavattaro, S.M. (2016). Branding and Isomorphism: The Case of Higher Education. *Public Administration Review*. Vol. 76, no. 5, pp. 805-815, doi: 10.1111/puar.12626
21. Schofer, E., Ramirez, F.O., Meyer, J.W. (2021). The Societal Consequences of Higher Education. *Sociology of Education*. Vol. 94, no. 1, pp. 1-19. doi: 10.1177/0038040720942912
22. Whitchurch, C. (2008). Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. *Higher Education Quarterly*. Vol. 62, no. 4, pp. 377-396, doi: 10.1111/j.1468-2273.2008.00387.x
23. Berman, J.E., Pitman, T. (2010). Occupying a 'Third Space': Research Trained Professional Staff in Australian Universities. *Higher Education*. Vol. 60, no. 2, pp. 157-169, doi: 10.1007/s10734-009-9292-z
24. Veles, N. (2022). *Optimising the Third Space in Higher Education: Case Studies of Intercultural and Cross-Boundary Collaboration*: 1st ed. Milton: Routledge, 236 p., doi: 10.4324/9781003259527
25. Schneiderberg, C., Merkator, N. (2013). The New Higher Education Professionals. In: Kehm, B.M., Teichler, U. (Eds.). *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges*. Dordrecht: Springer, pp. 53-92. doi: 10.1007/978-94-007-4614-5
26. Enders, J., Naidoo, R. (2022). The Rise and Work of New Professionals in Higher Education. In: Sarrico, C., Rosa, M., Carvalho, T. (Eds.). *Research Handbook on Academic Careers and Managing Academics*. Edward Elgar Publishing Ltd., pp. 89-98, doi: 10.4337/9781839102639.00014
27. Platonova, D.P., Nikiforova, N.Yu. (2022). *Vnutrennee upravlenie rossijskikh vuzov: vzglyad praktikov v usloviyah menyayushchejsya sredy* [Internal Management of Russian Universities: The View of Practitioners in a Changing Environment]. Moscow: Higher School of Economics, 34 p., doi: 10.17323/978-5-7598-2641-5 (In Russ.).

28. Kurbatova, M.V. (2016). Reforma vysshego obrazovaniya kak institucional'nyj proekt rossijskoj byurokratii: sodержanie i posledstviya [Higher Education Reform as an Institutional Project of the Russian Bureaucracy: Content and Consequences]. *Mir Rossii = Universe of Russia*. Vol. 25, no. 4, pp. 59-86. Available at: <https://mirros.hse.ru/article/view/4887/5251> (accessed 05.07.2024). (In Russ.).
29. Agasisti, T., Abalmasova, E., Shibanova, E., & Egorov, A. (2022). *The Causal Impact of Performance-Based Funding on University Performance: Quasi-Experimental Evidence from a Policy in Russian Higher Education*. *Oxford Economic Papers*. Vol. 74, no. 4, pp. 1021-1044, doi: 10.1093/oeq/gpab039
30. Salmi, J. (2016). Excellence Initiatives to Create World-Class Universities. *International Higher Education*. No. 87, pp. 17-18, doi: 10.6017/ihe.2016.87.9506
31. Shibanova, E., Platonova, D., Lisyutkin, M. (2018). The 5–100 Project University Development Trends and Patterns. *Russian Education and Society*. Vol. 60, no. 8-9, pp. 682-715, doi: 10.1080/10609393.2018.1598164
32. Agasisti, T., Shibanova, E., Platonova, D., Lisyutkin, M. (2020). The Russian Excellence Initiative for higher education: a nonparametric evaluation of short-term results. *International Transactions in Operational Research*. Vol. 27, no. 4, pp. 1911-1929, doi: 10.1111/itor.12742
33. Matveeva N., Sterligov I., Yudkevich M. (2021). The effect of Russian University Excellence Initiative on Publications and Collaboration Patterns. *Journal of Informetrics*. Vol. 15, no. 1, 17 p., doi: 10.1016/j.joi.2020.101110
34. Lovakov, A., Panova, A., Sterligov, I., Yudkevich, M. (2021). Does Government Support of a Few Leading Universities Have a Broader Impact on the Higher Education System? Evaluation of the Russian University Excellence Initiative. *Research Evaluation*. Vol. 30, no. 3, pp. 240-255, doi: 10.1093/reseval/rvab006
35. Egorov, A., Leshukov, O., Froumin, I. (2020). “Regional flagship” University Model in Russia: Searching for the Third Mission Incentives. *Tertiary Education and Management*. Vol. 26, no. 1, pp. 77-90, doi: 10.1007/s11233-019-09043-y
36. Andrews, R., Boyne, G.A., Mostafa, A.M.S. (2017). When Bureaucracy Matters for Organizational Performance: Exploring the Benefits of Administrative Intensity in Big and Complex Organizations. *Public Administration*. Vol. 95, no. 1, pp. 115-139, doi: 10.1111/padm.12305
37. Brunsson, N., Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of the Public Sector Reform. *Organization Studies*. Vol. 21, no. 4, pp. 721-746, doi: 10.1177/0170840600214003
38. Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. Vol. 83, no. 2, pp. 340-363, doi: 10.1086/226550
39. Koksharov, V.A., Sandler, D.G., Kuznetsov, P.D., Klyagin, A.V., Leshukov, O.V. (2021). Pandemiya kak vyzov razvitiyu seti vuzov v Rossii: differentsiatsiya ili kooperatsiya? [The Pandemic as a Challenge to the Development of University Networks in Russia: Differentiation or Collaboration?]. *Voprosy obrazovaniya = Educational Studies Moscow*. No 1, pp. 52-73, doi: 10.17323/1814-9545-2021-1-52-73

Acknowledgement: This paper is part of a research project implemented with the support of the Basic Research Program of the National Research University Higher School of Economics (HSE University). We thank an anonymous reviewer for suggesting the cluster names.

The paper was submitted 22.07.2023

Accepted for publication 30.09.2024