

УДК 378

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЕЖДУНАРОДНОЕ ПАРТНЕРСТВО ВУЗОВ: РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА

Е. А. Старожук, Н. Ш. Ватолкина

*Московский государственный университет им. Н. Э. Баумана  
(национальный исследовательский университет)*

О. П. Федоткина

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*

Поступила в редакцию 24 мая 2018 г.

**Аннотация:** формирование потенциала для работы в глобальной среде – это серьезный вызов для любого университета. Современные университеты накопили огромный опыт международного сотрудничества, однако в условиях усиливающейся взаимозависимости и конкуренции, а также ограниченности ресурсов императивом становится разработка инновационных стратегий интернационализации как ресурса развития вуза. В статье проведен анализ изменений подходов к интернационализации университета на основе развития стратегического партнерства и повышения их эффективности в условиях глобализации. Представлены модели международного стратегического партнерства в зависимости от видов интеграционных связей и сложности партнерских отношений.

**Ключевые слова:** стратегическое партнерство, международная деятельность, академическая мобильность, интернационализация.

**Abstract:** building capacity for working in a global environment is a serious challenge for any university. Modern universities have accumulated vast experience in international cooperation, but in the context of increasing interdependence and competition, as well as limited resources, the development of innovative strategies for internationalization as a resource for the development of higher education is becoming imperative. The article analyzes the changes in approaches to the internationalization of the university on the basis of the development of strategic partnership and increasing their effectiveness in the context of globalization. The models of international strategic partnership are presented depending on the types of integration ties and the complexity of partnership relations.

**Key words:** strategic partnership, international activity, academic mobility, internationalization.

В условиях экономики знаний университеты становятся субъектами глобализации, формируя и осуществляя стратегии интернационализации через интеграцию международного, межкультурного и глобального измерений во всех аспектах деятельности университета. Эффективность деятельности современного университета оценивается, среди прочего, по степени его интернационализации с точки зрения его способности конкурировать в глобальном масштабе за лучших студентов, преподавателей и исследователей, осуществлять научные исследования мирового уровня и оказывать влияние на международную академическую и научную среду через публикации, интернет-присутствие и выступления ведущих ученых на международных мероприятиях.

Расширение и углубление международных партнерских отношений университетов является ответом на повышение уровня конкуренции в условиях наличия финансовых, кадровых, управленческих и информационных ограничений. Университеты становятся все более избирательными в выборе партнеров для сотрудничества, ориентируясь на повышение его эффективности, а не на расширение числа партнеров [1].

Приоритетной задачей современного Университета становится установление и развитие институциональных международных отношений на основе модели «университет – стратегический партнер», которые направлены на долговременное сотрудничество путем создания устойчивых академических сетей, укрепления обменов студентами и персоналом, обмена знаний и практик [2].

© Старожук Е. А., Ватолкина Н. Ш., Федоткина О. П., 2018

Согласно исследованию IIE/FUB [3], стратегическое партнерство является формализованным союзом между двумя или более высшими учебными заведениями, сформированным в результате преднамеренного процесса, при котором партнеры обмениваются ресурсами и используют дополнительные сильные стороны для достижения определенных общих целей. Стратегическое сотрудничество связано со стратегическими целями и задачами академической единицы, колледжа или университета в целом. Это указывает на многомерное взаимодействие между вовлеченными учреждениями и подразумевает совместное проведение научно-исследовательских и образовательных мероприятий (эффект синергии).

Национальные правительства многих стран ориентируют высшие учебные заведения развивать международные стратегические партнерства. Самой масштабной программой в области образования, сильной компонентой которой стала поддержка международных стратегических партнерских отношений, является программа Европейского союза Erasmus+ (2014–2020 гг.) [4].

Стратегический подход к построению институциональных отношений приносит с собой необходимость разработки конкретных институциональных партнерских политик университета. Стратегическое партнерство университета выстраивается с теми партнерами, которые имеют наибольшее

стратегическое значение для его интернационализации с позиции долгосрочности, мультидисциплинарности и устойчивости. Выбор стратегических партнеров должен отражать интересы Университета и иметь потенциал для расширения международного обучения, исследований, взаимодействия и предпринимательства.

Как показано на рис. 1, стратегическое партнерство университетов является многоуровневым и включает сотрудничество на институциональном, факультетском и индивидуальном уровнях. При этом сотрудничество на высших иерархических уровнях невозможно без интенсивного взаимодействия преподавателей университетов-партнеров. Как отмечается в работе [5], высокая автономность деятельности подразделений и преподавателей позволяет устанавливать и развивать партнерские отношения не только на институциональном уровне университета, но и на индивидуальном уровне, что значительно расширяет и усложняет партнерскую сеть университета. Таким образом, складывается еще один контур стратегического партнерства университета – трехстороннее партнерство «преподаватель – университет – другие организации».

В 2014 г. Европейская ассоциация международного образования (EAIE) провела обширный опрос среди специалистов высшего образования, работающих в области интернационализации в

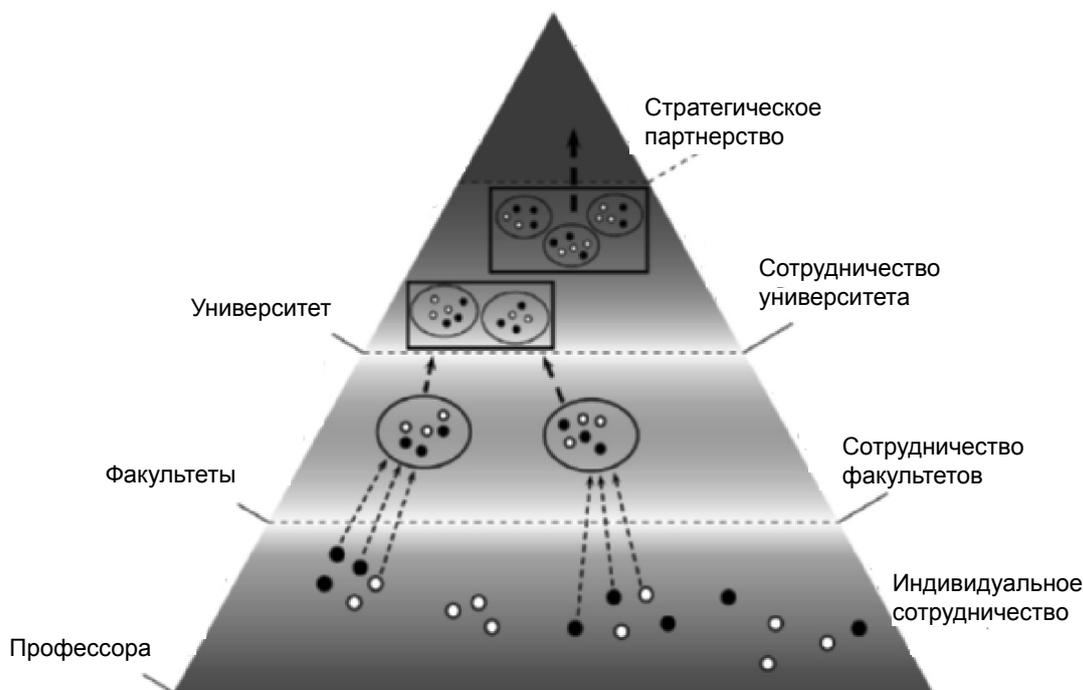


Рис. 1. Формы международного сотрудничества университетов [6]

Европейском пространстве высшего образования (ЕНЕА), результаты и анализ которых были опубликованы в The EAIE Barometer: International strategic partnerships [7]. Университеты были обследованы на предмет их восприятия тенденций и событий интернационализации на локальном уровне. По мнению респондентов, активность интернационализации, демонстрирующая наибольший рост за последние три года, связана с числом международных стратегических партнерств университетов. 79 % респондентов сообщили, что международные стратегические партнерские отношения представлены в институциональных стратегиях интернационализации их вузов, что указывает на усиление акцента на институциональные обязательства и стратегическое партнерство. Несмотря на данную тенденцию по всей Европе, наблюдается разница в среднем количестве партнерств отдельного вуза в каждой отдельной стране, о которой сообщают респонденты. Самый высокий средний показатель по стране наблюдается в Испании (184), а самый низкий средний показатель был отмечен респондентами из Албании (20). Среднее значение числа международных партнеров вуза в ЕНЕА составляет 71 партнерство на один университет (рис. 2).

Различное количество стратегических партнерств указывает на то, что существуют национальные и институциональные особенности трак-

товки понятия «стратегическое партнерство». Кроме того, число партнерств может указывать на международное присутствие университета, но само по себе не является достаточным показателем эффективности его международной деятельности. Важнейшее значение имеет не столько количество партнерских отношений, сколько охват и вид совместной деятельности, а также устойчивость партнерских отношений.

Университеты все более осторожно относятся к тем, с кем они сотрудничают, и отказываются от практики заключения соглашений о сотрудничестве без стратегического рассмотрения, которая преобладала в прежние годы [1].

Хотя многие респонденты сообщили о наличии большого числа стратегических партнерств, активность этих партнерств была различной. Так, 19 % респондентов сообщили, что все их стратегические партнерские отношения активны, 47 % сообщили, что большинство из них активно, 24 % – что некоторые из них были активными и 1 % – что активных партнерств не было. 10 % респондентов указали, что они не знают, сколько из них было задействовано в международных стратегических партнерствах.

Виды международного стратегического партнерства представлены на рис. 3.

Рассмотрим отдельные виды стратегических партнерств университетов.

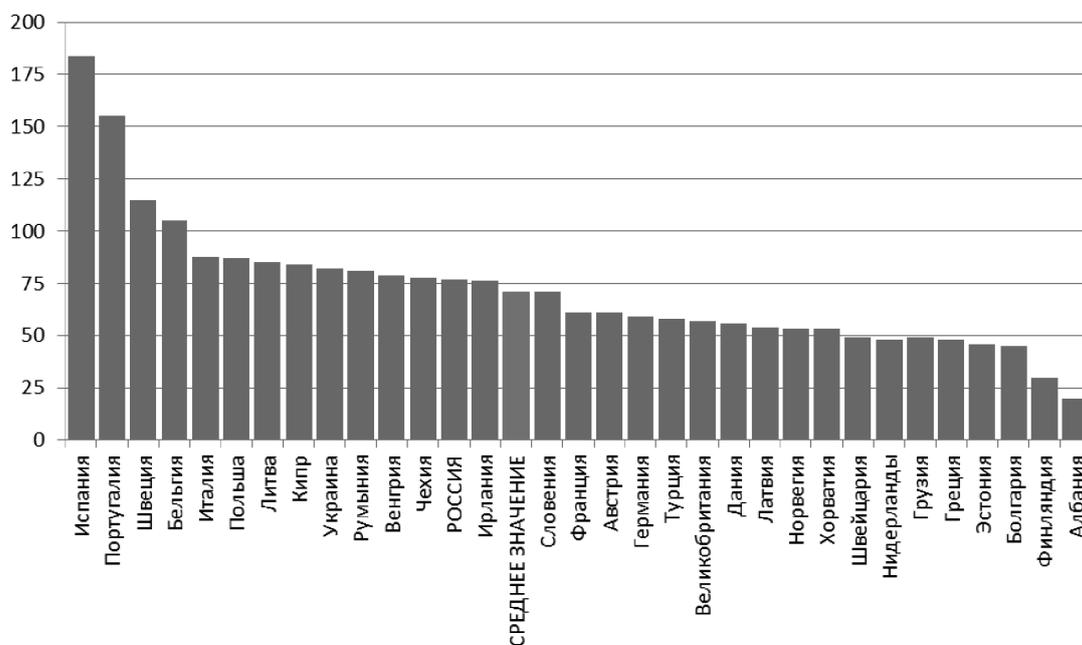


Рис. 2. Среднее количество международных стратегических партнерств по странам Европейского пространства высшего образования

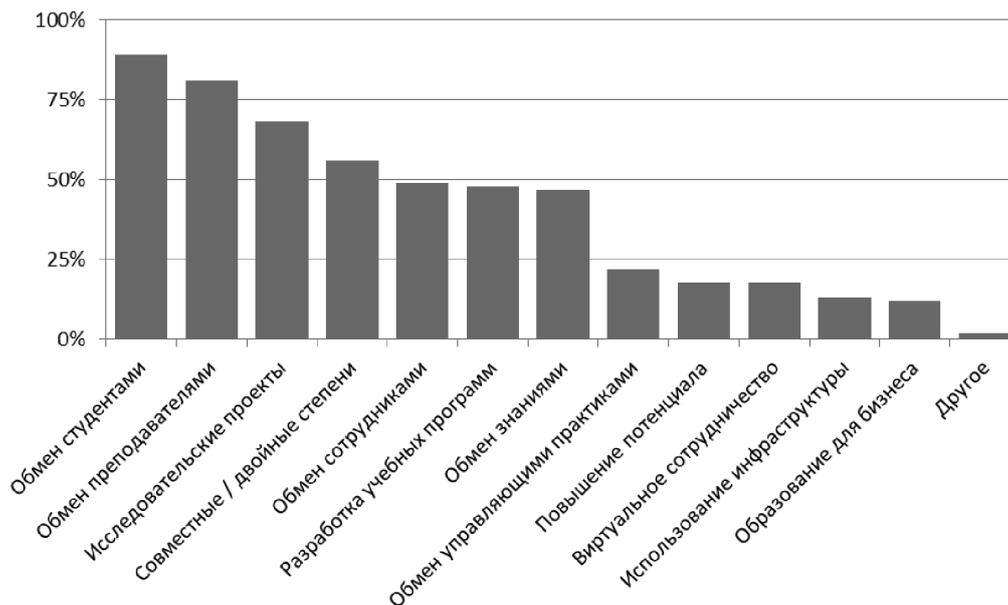


Рис. 3. Виды международного стратегического партнерства в Европейском пространстве высшего образования

1. *Академическая мобильность преподавателей и студентов.* Данный вид партнерства доминирует в международной деятельности университетов Европы: 89 % респондентов указали, что обмен студентами включен в их стратегическое партнерство, 81 % – обмен академическими кадрами является частью их партнерских отношений.

2. *Совместная научно-исследовательская и инновационная деятельность.* Примерно две трети респондентов указали, что данный вид деятельности был включен в их план развития стратегического сотрудничества.

3. *Совместные образовательные программы / программы «двух дипломов» (совместные или двойные степени).* Более половины респондентов указали, что совместные или двойные степени включены в стратегические партнерские отношения, чуть менее половины были ориентированы на поддержку обмена сотрудниками, разработку учебных программ и обмен знаниями.

4. Другие виды международной деятельности университетов, включая развитие потенциала вуза и виртуальное сотрудничество, были менее распространены, их указали около 20 % респондентов или меньше.

5. Образование для бизнеса – еще один вид стратегического сотрудничества, который пока не широко распространен в партнерских моделях вузов, хотя он относится к приоритетам програм-

мы Erasmus + и рассматривается как основной аспект будущего стратегического партнерства наряду с исследованиями и совместными/двойными степенями.

Интересно то, что в рамках данного исследования формы многостороннего сотрудничества вузов не рассматривались, в то время как их значение в мире и разнообразие продолжает расти. Такие виды партнерства, как ассоциации вузов, международные сетевые университеты, совместные проекты по экспорту образования позволяют формировать «малые» локальные, региональные и даже глобальные образовательные пространства, в рамках которых на основе установленных правил осуществляется образовательная и научная деятельность партнеров, дополняющая и развивающая не только интернациональные стратегии вузов, но и стран их базирования. Более того, в настоящее время международные экономические и политические союзы стран часто включают формирование подобных многосторонних партнерств университетов [8].

На основе анализа опыта интеграционных связей и сложности партнерских отношений европейских университетов можно утверждать, что в настоящее время используются следующие модели международного стратегического партнерства в соответствии с подходом А. А. Никулина [9] (рис. 4).

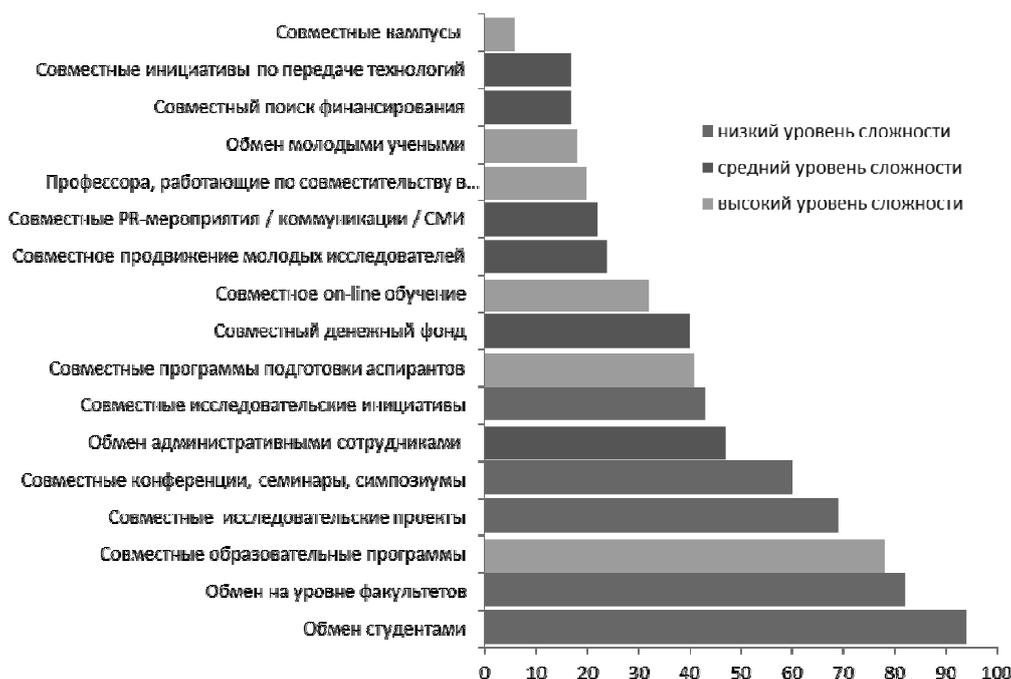


Рис. 4. Формы и форматы международного стратегического партнерства [3]

**Модель 1.** Многоуровневый образовательный комплекс непрерывного обучения, включающий:

- развитие академического обмена студентами, преподавателями и сотрудниками;
- предоставление возможностей международного обучения, в том числе для студентов, которые не учатся за границей (internationalization at home);
- проведение совместных индивидуальных исследовательских проектов;
- организация и проведение совместных конференций, семинаров, симпозиумов;
- разработка и реализация современных образовательных программ и повышение их качества на основе принципа непрерывного совершенствования;
- расширение спектра совместных образовательных программ/программ «двух дипломов» (совместные или двойные степени) с международными партнерами.

**Модель 2.** Международные научно-исследовательские альянсы/международные научно-образовательные сообщества университетов, включающие:

- обеспечение лидерства в научных исследованиях в наиболее востребованных областях на основе реализации совместных научно-исследовательских и образовательных проектов, в том числе с университетами развивающихся стран;

- совместные инициативы по передаче технологий;
- увеличение количества совместных публикаций в ведущих научных журналах;
- расширение возможностей для совместных/двойных программ PhD;
- обеспечение эффективного применения возможностей международного финансирования совместных научно-исследовательских и образовательных проектов;
- стратегические инвестиции в совместные научно-исследовательские и образовательные проекты/исследовательские кластеры.

**Модель 3.** Общественно-политический альянс экспертно-научного плана:

- создание совместных кампусов на основе объединения образовательных ресурсов и технологий университетов-партнеров;
- продвижение online-обучения;
- формирование совместных групп профессоров для обеспечения непрерывности поддержки учебных и сопутствующих потребностей междисциплинарных программ;
- реализация страновых/региональных стратегий для выявления и определения приоритетности новых возможностей для транснационального образования;
- совместное решение глобальных проблем здравоохранения, образования, экономического

развития, окружающей среды, энергетики, конфликтов, неравенства, прав человека и социальной справедливости.

Таким образом, можно признать, что стратегическое партнерство вузов развивается с использованием традиционных инструментов, в основе которых – обмен потребителями и ресурсами с целью создания дополнительной ценности для заинтересованных сторон. Степень интеграции университетов-партнеров и необходимость согласования совместных действий остается невысокой, так как преобладающие виды партнерств ориентированы на выполнение отдельных научных и академических проектов, осуществление индивидуальной мобильности. Такие виды международного стратегического партнерства, как создание совместных лабораторий, долговременных рабочих групп по решению ключевых для университетов вопросов, технологических и образовательных платформ, пока развивают не более 20 % Европейских вузов.

Развитие международных стратегических партнерств необходимо рассматривать в качестве объекта стратегического и оперативного управления в вузе, что требует формирования показателей их оценки, критериев эффективности, принципов и процесса управления, которые были разработаны нами на основе анализа академической практики.

Оценивая влияние международных стратегических партнерств на деятельность университета, необходимо выделить следующие показатели:

– *ширина взаимодействия*. Стратегические международные партнерства в значительной степени влияют на два направления деятельности университетов. Во-первых, они способствуют междисциплинарному подходу в обучении с привлечением преподавателей и студентов на всех уровнях университета. Во-вторых, они включают все мероприятия, непосредственно связанные со всеми видами деятельности университета;

– *глубина взаимодействия*. Стратегические международные партнерства университета предоставляют возможность перехода от простых к сложным моделям взаимодействия между партнерами;

– *поддержка преподавателей*. Международное стратегическое партнерство базируется на значительном и постоянном интересе преподавателей и исследователей к конструктивному партнерскому сотрудничеству при централизованной координации международной деятельности университета;

– *взаимовыгодное сотрудничество*. Стратегические международные партнерства предостав-

ляют взаимную выгоду партнерам. Они повышают ценность для университетов-партнеров, увеличивая их способность предоставлять уникальные образовательные и научные возможности для студентов, преподавателей и исследователей;

– *устойчивость*. Успешные стратегические международные партнерства априори должны быть долгосрочными. Первоначальные инвестиции осуществляются в форме начального финансирования, чтобы облегчить начало взаимодействия между преподавателями и международными службами в партнерских учреждениях. Эта централизованная финансовая поддержка уменьшается по мере развития институциональных отношений.

Основными критериями построения эффективного сотрудничества в рамках международного стратегического партнерства являются следующие.

1. Аналогичные направления и виды деятельности партнеров, которые позволяют на основе объединения ресурсов и компетенций развивать совместную деятельность в рамках совместимых образовательных программ и научных проектов. Важно, чтобы каждый из партнеров имел собственные сильные стороны, чтобы обеспечить измеримый вклад в развитие сотрудничества.

2. Исторические и существующие связи международной деятельности университетов, которые являются основой формирования взаимного доверия партнеров и понимания особенностей деятельности вуза-партнера.

3. Взаимный интерес и обязательства. Руководство университетов-партнеров должно в равной степени способствовать развитию стратегического партнерства и быть готовым выделять финансовые и иные ресурсы для обеспечения успеха партнерства.

4. Совместимые административные структуры. Международные службы в партнерских университетах должны быть одинаково мотивированными и активными в поддержке стратегического партнерства.

5. Взаимодействие преподавателей и исследователей партнерских университетов, без интереса и поддержки которых партнерство имеет мало шансов на успех. Первоначально эти связи развиваются на основе академической мобильности и проведении совместных конференций, семинаров.

6. Логистика и практические аспекты партнерства, в том числе соответствие академических календарей партнеров; языковые навыки студентов и преподавателей; сопоставимая разница во времени между географическим положением пар-

тнерских учреждений для синхронизации дистанционного обучения или иного взаимодействия; безопасность и управление рисками.

Принципы международного стратегического партнерства:

– партнерство является стратегическим на основе объединения университетов, которые имеют похожие ценности, глобальное видение и приверженность обучению будущих мировых лидеров. Центральным элементом этих ценностей является важность академического разнообразия и международного сотрудничества;

– партнерство должно повышать ценность, предоставляя новые возможности студентам и преподавателям и позволяя партнерам достичь того, чего они не смогут достичь самостоятельно;

– партнерство предоставляет более широкие возможности и имеет больший потенциал результатов взаимодействия, чем обычные международные университетские консорциумы или иные группировки;

– партнерство привносит новое измерение в международную деятельность университетов-партнеров, включая новые возможности для международных исследований, обучения и преподавания;

– партнерство не носит репрезентативного характера, т.е. оно не обязательно должно включать «представителя» из каждого региона мира.

Процесс разработки и управления международными стратегическими партнерствами университета может включать следующие этапы:

– инвентаризация количества существующих партнерств, оценка эффективности их реализации;

– оценка существующих партнерств, не классифицированных как «стратегические», с позиции потенциала достижения институциональных целей интернационализации;

– разработка механизма эффективной реализации существующих партнерских отношений и/или ликвидации неактивных или устаревших партнерских отношений;

– определение приоритетных географических регионов для развития международного стратегического партнерства;

– увеличение широты и глубины отдельных партнерств, которые могут стать стратегическими;

– гармонизация стратегических партнерств с существующей институциональной стратегией университета;

– понимание институциональной миссии и потребностей (типов) учреждений, с которыми университет сотрудничает для эффективного взаимо-

действия и диалога, а также соблюдения баланса сотрудничества и конкуренции;

– тщательное проектирование структуры управления и мониторинга системой международного стратегического партнерства.

Таким образом, институциональные обязательства, согласованные с институциональной стратегией интернационализации, и демонстрация эффективного воздействия одинаково важны для того, чтобы международные партнерства считались стратегическими. Однако партнерские отношения, которые не соответствуют вышеуказанным критериям, не обязательно устарели или нежизнеспособны. Они могут по-прежнему вносить вклад в реализацию стратегии интернационализации вуза, и осуществляемые мероприятия могут развиваться как стратегические приоритеты.

Университет, ориентируясь на имеющийся опыт международной деятельности, создает целостную международную стратегию партнерства с университетами, научными учреждениями, бизнесом и некоммерческими организациями, которые разделяют его принципы и ценности и являются стратегически выгодными для развития Университета. Наличие общих целей и стремление к достижению синергетического эффекта от партнерства являются необходимыми условиями его успешного развития. Вместе с тем, учитывая социально-экономическую роль университетов и высокую свободу их действий в глобальном масштабе, международное стратегическое партнерство университетов должно соответствовать приоритетам развития национальной экономики и всего общества в целом.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Deardorff D. K.* The SAGE handbook of international higher education / D. K. Deardorff, H. de Wit, J. Heyl, T. Adams (Eds.). – Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2012. – 552 p.

2. *Sandström A.-M.* International strategic partnerships / A.-M. Sandström, L. Weimer. – European Association for International Education (EAIE), 2016. – 40 p.

3. Matthias Kuder Current Trends in Strategic Partnerships (IIE/DAAD, 2016) online survey on international strategic partnerships conducted by the Institute of International Cooperation (New York) in cooperation with Freie Universität Berlin, Jan-March 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.daad.de/medien/hochschulen/ww/hspartnerschaften/strp/tagung\\_going\\_forward\\_kuder.pdf](https://www.daad.de/medien/hochschulen/ww/hspartnerschaften/strp/tagung_going_forward_kuder.pdf)

4. Discover Erasmus+. (2015). The new EU programme for education, training, youth, and sport for 2014-2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node\\_en](http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node_en)

5. Гуськова Н. Д. Исследовательский университет и его стратегические партнеры : альянс заинтересованных сторон / Н. Д. Гуськова, Т. А. Салимова, И. Н. Краковская, Н. Ш. Ватолкина // Высшее образование сегодня. – 2012. – № 11. – С. 23–27.

6. Caspar-Terizakis C., Yu X. (2016) Definition, benefits and forms of strategic partnership - best practice: TU Darmstadt – Tongji University Shanghai [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.daad.de/hochschulen/programme-weltweit/hochschulpartnerschaften/strategie/en/43265-conference-going-forward-strategic-partnerships-as-a-driver-for-internationalisation-april-1-th-01/>

7. The EAIE Barometer: «International Strategic Partnerships» Published by the European Association

for International Education (EAIE) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eaie.org/dam/jcr:fc2878fa-c465-4117-b573-6dedc6930d86/International%20Strategic%20Partnerships.pdf>

8. Ватолкина Н. Ш. Международное сетевое сотрудничество вузов России в области образования : механизмы устойчивого развития / Н. Ш. Ватолкина, О. П. Федоткина // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2015. – № 3 (39). – С. 200–206.

9. Никулин А. А. Развитие системы стратегического управления негосударственным вузом : теоретические и практические аспекты : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / А. А. Никулин. – М., 2009. – 50 с.

*Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана*

*Старожук Е. А., кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Менеджмент», проректор по экономике и инновациям*

*E-mail: estarozhuk@yandex.ru*

*Тел.: 8 (499) 267-44-38*

*Ватолкина Н. Ш., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент»*

*E-mail: ocoletta@yandex.ru*

*Тел.: 8 (499) 267-17-31*

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*

*Федоткина О. П., кандидат экономических наук, доцент, главный специалист Центра международного сотрудничества*

*E-mail: OPFedotkina@fa.ru*

*Тел.: 8 (499) 943-93-35*

*Bauman Moscow State Technical University*

*Starozhuk E. A., PhD in Economics, Associate Professor, Head of Chair of Management, Vice-Rector for Economics and Innovations*

*E-mail: estarozhuk@yandex.ru*

*Tel.: 8 (499) 267-44-38*

*Vatolkina N. Sh., PhD in Economics, Associate Professor of Chair of Management*

*E-mail: ocoletta@yandex.ru*

*Tel.: 8 (499) 267-17-31*

*Financial University under the Government of Russian Federation*

*Fedotkina O. P., PhD in Economics, Associate Professor, Chief Expert of Center of International Relations*

*E-mail: OPFedotkina@fa.ru*

*Tel.: 8(499) 943-93-35*