

УДК 33.330

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК СВИДЕТЕЛЬСТВО АЛЬЯНСОСПОСОБНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА

Масюк Н.Н., Петрищев П.В., М.А. Бушуева

*(Владивостокский государственный университет экономики и сервиса,  
Российский экономический университет им. Плеханова (Ивановский филиал))*

**Резюме.** Альянсоспособность любой организации в современных условиях играет главенствующую роль в построении стратегии развития и выборе стратегических целей. В полной мере это можно отнести и к университету. Глобализация накладывает определенный отпечаток на деятельность образовательных учреждений, особенно на международном рынке. Вузы уже не могут действовать в одиночку. Необходима интеграция, для которой необходимо выбрать стратегического партнера. Однако эффективность интеграционного взаимодействия напрямую зависит от способностей вуза работать в альянсе. Эту будущую эффективность предлагается оценить с помощью стратегического потенциала альянсоспособности.

**Цель:** Предложить показатель оценки эффективности деятельности университета на международном рынке.

**Метод или методология проведения работы:** Проведение кабинетных исследований.

**Результаты:** Предложенный показатель – стратегический потенциал альянсоспособности.

**Область применения результатов:** Менеджмент, маркетинг.

**Ключевые слова:** альянсоспособность, интеграция, кооперация, образовательный альянс, стратегический потенциал альянсоспособности.

## STRATEGIC PARTNERSHIP AS EVIDENCE OF THE UNIVERSITY ALLIANCE-ABILITY

**Masyuk N.N., Petrishev P.V., Bushueva M.A.**

**Abstract.** Alliance-ability of any organization in today's conditions plays a leading role in the construction of the development strategy and the choice of strategic objectives. This fully can be attributed to the university. Globalization has a certain effect on the activities of educational institutions in the international market. Universities can no longer go it alone. Need for integration,

for which you must select a strategic partner. However, the effectiveness of the integration of interaction depends on the ability of the university to work in the alliance.

This future are asked to evaluate the effectiveness of using the strategic potential of the alliance-ability.

**Purpose: To** suggest indicator of performance evaluation of university activity in the international market.

**Method or the methodology of the work:** desk research.

**Results :** The proposed indicator - the strategic potential of alliance-ability.

**The area of application of the results:** Management, Marketing.

**Keywords:** alliance-ability, integration, cooperation, educational alliance, strategic potential of alliance-ability.

Необходимость выбора стратегического партнера возникает у организации всякий раз, когда организация не в состоянии самостоятельно осуществить какой-либо глобальный проект либо выйти на международный уровень. Мировой рынок образовательных услуг в XXI веке вышел за рамки существующих границ государств и представляет собой единый глобальный рынок с огромными возможностями для ВУЗов разных государств, который диктует свои правила и жесткую конкуренцию. Экспорт образовательных услуг во всем мире стал одной из наиболее востребованных и прибыльных отраслей. Объем мирового рынка образовательных услуг оценивается на сегодняшний день в сто миллиардов долларов. Во многих англоговорящих странах, как, например, в Великобритании, Канаде и США экспорт образовательных услуг является весомой долей в бюджете, а в Австралии, Новой Зеландии доля прибыли от экспорта образования в бюджете страны занимает первые позиции. В России на сегодняшний день, к сожалению, ситуация совсем другая. Однако стоит отметить, что в 80-е годы СССР входил в состав лидирующих стран по количеству обучающихся иностранных студентов. После распада страны в 90-е годы место СССР на рынке образовательных услуг заняли другие государства.

В связи с глобализацией международный рынок образовательных услуг стал не только влиять на позиции стран на международном рынке, но и на внутренний рынок образовательных услуг разных стран, в том числе и России [6]. Современная Россия является большим рынком европейских студентов для ВУЗов из многих стран, куда уезжают учиться тысячи российских студентов. Однако у России сегодня существует не только возможность экспортировать своих студентов за рубеж, но и привлекать для учебы студентов из разных стран. Однако сделать это без стратегического партнера очень тяжело.

Стратегическое партнерство (strategy partnership (англ.)) — «это соглашение между

двумя компаниями или организациями о совместной работе по достижению целей, которые каждая из компаний хочет достичь».<sup>1</sup> Интеграция партнеров идет дальше обычных контрактных отношений, но не доводит дело до слияния или поглощения партнеров [2].

По мнению многих экономистов, на сегодняшний день стратегическое партнерство является самой перспективной формой интеграции компаний. Именно оно – единственное из всех возможных форм оказалось в центре внимания транснациональных компаний в 90-х годах [1,8,10]. Прогнозируется, что к 2020 году они (стратегические партнерства – прим. авт.) превратятся в важнейшее орудие конкурентной борьбы [3].

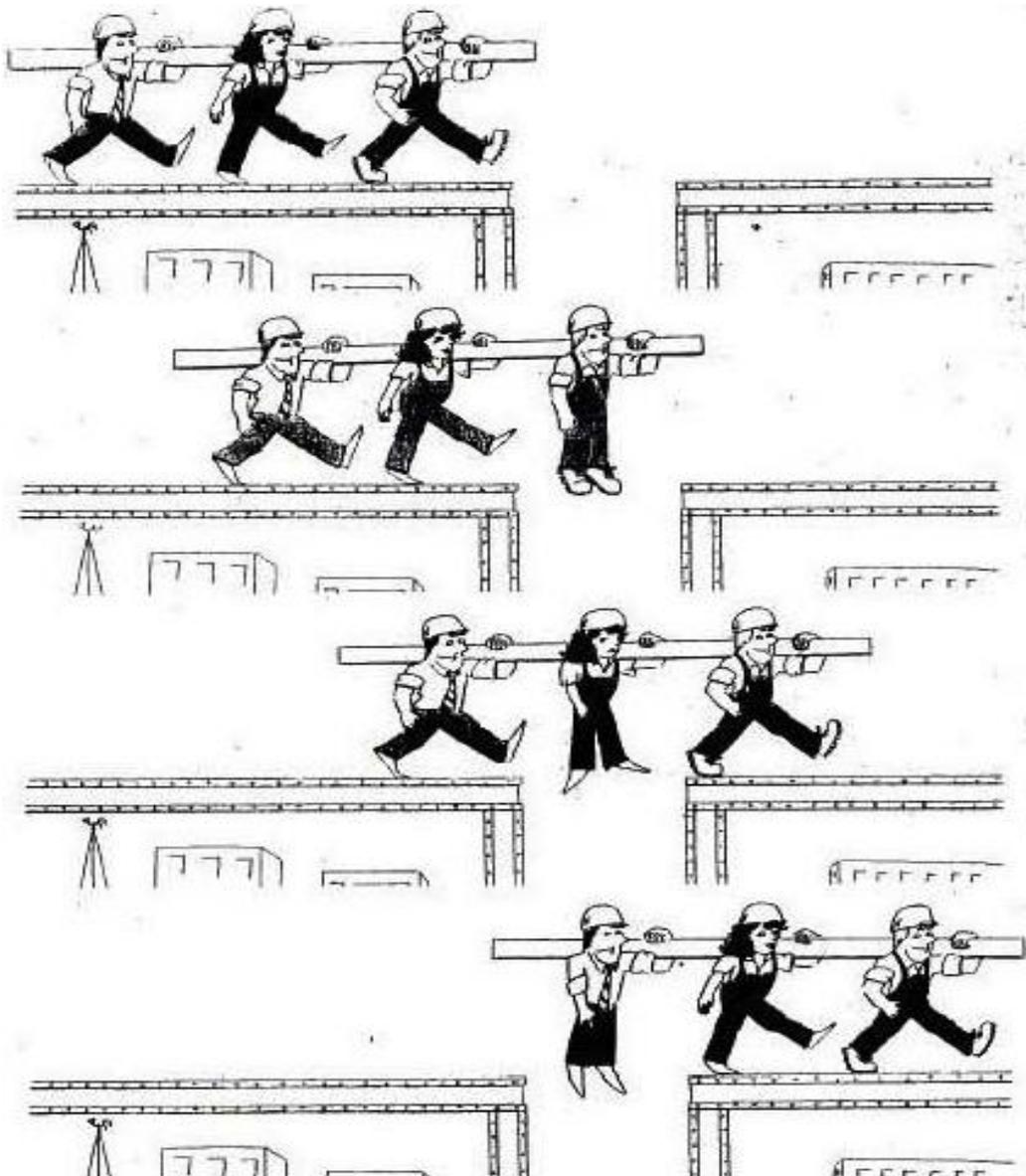


Рис. 1 Преимущества стратегического партнерства

---

<sup>1</sup> Cambridge Dictionary

Причинами, по которым компании вступают в стратегическое партнерство, являются:

- обучение персонала;
- передача опыта и ноу-хау;
- объединение усилий и опыта для выпуска совместного продукта/услуги;
- помощь в выпуске нового вида продукта/услуги;
- выход на рынок и продвижение на нем своего продукта/услуги;
- совместное использование ресурсов;
- обмен технологиями и совместное проведение исследований;
- достижение экономии при выпуске продукта/оказании услуги.

При этом, как показывает опыт, стратегическое партнерство представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии компаний, в том числе и университетов. Чаще всего стратегическое партнерство вузов реализуется через стратегический альянс. Под стратегическим альянсом Б. Гаррет и П. Дюссож понимают «объединение нескольких независимых предприятий, которые намерены заняться специфическим видом производства или хотят завершить проект, используя при этом знания, материалы и другие ресурсы друг друга» [1, с.5]. Не претендуя на абсолют, здесь и далее будем отождествлять с некоторым приближением понятия стратегического партнерства и стратегического альянса применительно к университетам (прим. – авт.)

В настоящее время российские ВУЗы переживают период больших изменений, которые возникли ввиду экономических и социальных причин. Одной из причин является депопуляция населения, т.е. «демографическая яма». Изменение внутреннего рынка отразилось на переизбытке выпускников по одним специальностям и дефицит специалистов с практикоориентированным образованием. На сегодняшний день рынок заставляет ВУЗы серьезно подходить к проблеме выживания в новой экономической среде. ВУЗам приходится менять внутренние процессы управления и образовательные программы для адаптации к внешним условиям. Актуальность маркетинга, запуск новых образовательных продуктов и программ и позиционирование на рынке являются насущными вопросами для выживания ВУЗа на сегодняшний день. В условиях жесткой конкуренции залогом успеха ВУЗа является поиск и выстраивание партнерских связей с различными заинтересованными сторонами, со школами, колледжами, ВУЗами - партнерами, с агентствами, которые занимаются продвижением программ ВУЗов на различных рынках и государственными органами. Для успешного продвижения образовательных программ ВУЗа большое внимание стоит уделить вопросу брендинга [5] и продвижению новых, востребованных на рынке

программ. С этим вопросом легче справиться, если есть Стратегический Партнер, т.е. тот, кто заинтересован в помощи при создании или продвижении программ ВУЗа на долгосрочной основе.

Поведение ВУЗов в новых рыночных условиях подвержено сильным изменениям, причем это касается многих направлений. Будущее многих ВУЗов в условиях кардинальных изменений в сфере образования очень неясно, и существует опасность, что университет может стать неэффективным по причине невыполнения показателей Министерства образования либо может быть соединен с более крупным университетом. Поэтому для ВУЗов вступление в стратегическое партнерство для реализации совместных целей является насущным вопросом. При изменении рыночной конъюнктуры часто встает вопрос о выживании, для укрепления позиций ВУЗа на рынке в сложной и неопределенной среде создаются объединения в стратегические партнерства.

Поскольку вопросы интеграции университетов с бизнесом в последнее время рассматриваются достаточно активно, сфокусируем внимание на стратегическом партнерстве «университет-университет», отдавая предпочтение интеграции российских вузов с зарубежными вузами - партнерами.

Международные стратегические партнерства работают только на основе долгосрочных соглашений о стратегическом партнерстве в области образовательной и профессиональной деятельности, заключенных для достижения стратегических целей. Такое взаимодействие дает некий синергетический эффект и взаимодополняет потенциалы всех ВУЗов-партнеров в любой из сфер взаимодействия в области стратегического партнерства. ВУЗы, участвующие в стратегическом партнерстве, мотивированы увеличением своей доли рынка, снижением издержек, поиском новых идей и диверсификацией услуг и т.д.

Стратегическое партнерство дает возможность усилить позиции ВУЗа на внутреннем и внешнем рынках, повысить качество образовательного процесса, уменьшить свои риски, оказать поддержку научно-исследовательской и учебно-методической работе преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов, увеличивать объем НИР и доходов, получаемых от реализации долгосрочных и краткосрочных образовательных программ. С помощью стратегического партнерства ВУЗы значительно улучшают маркетинг своих образовательных продуктов, выходят на новые зарубежные рынки, получают конкурентные преимущества и повышают престиж своих программ.

К основным преимуществам создания стратегических партнерств можно отнести:

- уменьшение издержек;
- обмен опытом в управлении;

- уменьшение затрат на рекламу и маркетинг;
- запуск новых видов услуг.

Между контрактными отношениями партнерских ВУЗов и стратегическими партнерами существует ряд различий. Во-первых, контрактные отношения партнеров длятся более короткое время и используются для конкретных целей или проектов. Такие отношения не будут развиваться в дальнейшем.

Стратегические партнеры объединяются на долгосрочный или среднесрочный период. Стратегическими партнерами, лучше всего, становятся ВУЗы, не конкурирующие на одном рынке, не имеющие идентичных продуктов, которые имеют ресурсы или технологии/опыт, которые взаимовыгодны компаниям - партнерам. ВУЗы могут быть вовлечены сразу в несколько стратегических партнерских объединений, и эти объединения могут не являться самостоятельным юридическим лицом. Стратегические партнерства - довольно гибкие объединения, они дополняют участников, дают им большую самостоятельность и свободу, дополняют их ресурсами, дают им возможность пережить сложное время, увеличивая стабильность компаний, и ориентируют их на будущее. Стратегические партнерства помогают участникам, даже если участники- конкурирующие компании, снизить или полностью убрать конкуренцию внутри партнерского объединения и направить ее на внешних конкурентов, тем самым увеличив конкурентную мощь против внешних компаний. Со стратегическими партнерствами гораздо легче заниматься новыми проектами и входить на новые рынки.

Цели, ради которых компании вступают в стратегические партнерства, могут сильно различаться. Одни стратегические партнерства создаются для улучшения продвижения продуктов на местные и зарубежные рынки, другие для обмена технологиями и производством новых продуктов/услуг, третьи для НИОКР. Все больше компаний объединяются в стратегические партнерства для укрепления своих позиций на зарубежных рынках [7].

Среди недостатков стратегических партнерств, следует отметить довольно сложное управление деятельностью всех компаний, входящих в стратегическое партнерство, поскольку цели и их мотивация может отличаться или противоречить целям самого стратегического партнерства. Университеты, состоящие в партнерстве, могут быть из разных стран и культур, и стоит отметить, что языковые и культурные барьеры, с которыми приходится сталкиваться компаниям, нельзя не учитывать. Участники стратегического партнерства должны быть готовы разрешать возникающие сложности и преодолевать барьеры, стоящие перед ними, будучи независимыми компаниями в партнерстве, что усложняет процесс управления.

Для того, чтобы минимизировать недостатки и получить положительный эффект от стратегического партнерства, нужно учитывать следующие моменты:

- позиции на рынке и услуги партнера должны дополнять услуги и позиции другого участника, а не конкурировать с ними;
- рассматривать стратегическое партнерство как долгосрочный проект и не ждать от партнерства немедленной отдачи;
- университет должен быть совместимым с другим университетом, участвующим в партнерстве;
- конечный результат, во многом, зависит от доверия между партнерами.

Как уже отмечалось, стратегическое партнерство следует рассматривать как долгосрочное, но временное соглашение между партнерами для достижения их целей, но если оно становится невыгодным, то его стоит расторгнуть.

Практически все зарубежные университеты, занимающие верхние позиции в разнообразных рейтингах, обладают развитой сетью стратегических партнерств, у многих из них есть филиалы в разных странах мира (табл. 1).

**Таблица 1 - Количество университетов, попавших в ТОП-100**  
(*Times Higher Education World University Rankings 2013-2014*)

№ пп	Страна	Количество университетов
1	США	46
2	Великобритания	11
3	Нидерланды	8
4	Германия	6
5	Австралия	5
6	Канада	4
7	Республика Корея	3
8	Швейцария	3
9	Франция	3
10	Бельгия	2
11	Гонконг	2
12	Япония	2
13	Сингапур	2
14	Китай	2
15	Швеция	1
16	Финляндия	1

Источник: составлено авторами по материалам *Times Higher Education World University Rankings 2013-2014*. Режим доступа: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013-14/world-ranking/range/001-200> (дата обращения: 02.12.2014).

Их конкурентоспособность во многом обеспечена благодаря взаимодействию со стратегическими партнерами в разных странах мира.

Для российских университетов сегодня более актуальным является стратегическое партнерство с зарубежным университетом, поскольку внутри страны университеты оказывают идентичные услуги и являются конкурентами.

Наиболее актуальными направлениями стратегического партнерства для российских вузов являются образовательные услуги и научная деятельность. И если в области научных исследований ситуация более или менее приемлемая, то экспорт образовательных услуг, также как и импорт иностранных студентов – для большинства университетов являются достаточно слабыми позициями. Поэтому изучение опыта лучших практик, которое автоматически присутствует в стратегическом партнерстве, способствует значительному повышению конкурентоспособности университета [5].

Можно с сожалением констатировать, что Россия пока не может похвастаться активным импортом иностранных студентов. Доля иностранных студентов в России по отношению к общему числу студентов остается невысокой и составляла в 2011 г. порядка 1,7-1,9%. Для сравнения: средний показатель по странам ОЭСР – 8,2% (он колеблется от 25% в Люксембурге до 0,7% в Чили)<sup>2</sup>.

Распределение иностранных студентов по принимающим сторонам показано в табл.2. Из таблицы видно, что лидирующие позиции в этой области занимают США и Великобритания, принимая на обучение почти 40% всех иностранных студентов, обучающихся за пределами своей страны. Неизменной популярностью пользуются также университеты Австралии, Германии, Франции и Канады, при этом привлекательность университетов Австралии, Новой Зеландии и Канады для иностранных студентов постоянно возрастает. Примечателен тот факт, что, к примеру, в бюджете Новой Зеландии доходы от образовательной деятельности занимают третью строчку в бюджете страны.

Тем не менее, уже сегодня можно привести примеры эффективного стратегического партнерства некоторых российских вузов. К примеру, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС) как инновационный ВУЗ имеет большой опыт международного сотрудничества и развивает партнерские связи с зарубежными университетами и организациями. В результате международной деятельности ВГУЭС реализует совместные проекты и программы и обменивается опытом с зарубежными университетами и организациями в области образования, науки и управления. Партнерами ВГУЭС стали ведущие вузы таких стран, как: Австрия, Бельгия, Великобритания, Вьетнам,

---

<sup>2</sup> OECD 2012, Образование в цифрах, 2011.

США, Япония, Китай, Монголия, Сингапур, Южная Корея, Новая Зеландия, Нидерланды, Италия, Швейцария и др.

**Таблица 2 - Распределение иностранных студентов по принимающим сторонам в 2011 г.**

Страна	% иностранных студентов	Страна	% иностранных студентов
США	16.6	Китай	1.8
Великобритания	13.0	Новая Зеландия	1.7
Австралия	6.6	Италия	1.7
Германия	6.4	Австрия	1.7
Франция	6.3	ЮАР	1.5
Канада	4.7	Республика Корея	1.4
* Российская Федерация	3.9	Швейцария	1.3
Япония	3.4	Бельгия	1.2
Испания	2.4	Швеция	1.1
Другие страны ОЭСР*	6.4	Другие страны вне ОЭСР	15.5

Организация экономического сотрудничества и развития – объединяет 34 страны (прим.-авт.)

Источник: составлено авторами по материалам *OECD (Education a Glance 2012)*.

Одним из примеров эффективного взаимодействия с зарубежным вузом является стратегическое партнерство ВГУЭС и Pacific International Hotel Management School (PIHMS, Новая Зеландия), в рамках которого создана и успешно функционирует совместная образовательная программа на английском языке в области прикладного туризма и гостиничного менеджмента [6]. Уникальность программы заключается в том, что она полностью воспроизводит образовательный процесс зарубежного партнера в течение первых двух лет на территории России и затем продолжается в Новой Зеландии. Программа является первой и пока единственной в своем роде совместной программой в области гостеприимства в России, которая обеспечивает полную вовлеченность студентов в реальные бизнес-процессы и обеспечивает ее выпускникам высокую конкурентоспособность на рынке труда.

Богатый опыт международного партнерства имеет Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. Благодаря развитой сети вузов-партнеров в Австрии, Бельгии, Великобритании, Германии, Испании, Италии, Нидерландах, Франции, Чехии, Швеции и других странах университет предлагает своим студентам и сотрудникам широкий спектр международных образовательных и научно исследовательских программ

Для того, чтобы найти зарубежного партнера и эффективно с ним взаимодействовать, университет должен обладать определенным потенциалом, который назовем стратегическим потенциалом альянсоспособности.

Понятие альянсоспособности совсем недавно вошло в научный оборот [4]. В трактовке авторов *альянсоспособность* – это соответствие и достаточность стратегических возможностей организации для эффективного интегрированного сетевого взаимодействия в условиях стратегического партнерства (альянса).

Для оценки альянсоспособности предлагается использовать *стратегический потенциал альянсоспособности*, под которым предлагаем понимать синергетическое комбинирование всех видов ресурсов, в том числе компетенций, организационных знаний, способностей и готовности организации к решению стратегических задач для достижения глобальной стратегической цели, изначально заложенной в создание стратегического партнерства (альянса). Данное определение содержит элементы экономики, основанной на знаниях.

Согласно системно-интеграционной теории, предложенной Г.Б. Клейнером [9], оценку стратегического потенциала альянсоспособности можно рассматривать с семи позиций:

- ментальной;
- культурной;
- институциональной;
- когнитивной;
- технологической;
- имитационной;
- исторической.

Это существенно расширяет теоретические представления о деятельности любой организации, а в нашем случае – университета и позволяет рассматривать его деятельность не только как оказание услуг как таковых, но и как генерирование организационных знаний, поведенческих решений и образцов, а также создание корпоративного менталитета, корпоративной культуры и т.д.

В этом случае стратегический потенциал альянсоспособности можно оценивать как совокупность качественных и количественных показателей, характеризующих эффективность (результативность) деятельности университета по всем семи вышеперечисленным направлениям с точки зрения достижения стратегических целей, изначально заложенных в стратегическое партнерство.

## **Выводы.**

1. Процесс интернационализации высшего образования характеризуется формированием глобального научно-образовательного пространства, попадая в которое, российские вузы ощущают давление международной конкуренции. В связи с этим, стратегическое партнерство является одной из самых востребованных форм интеграционного взаимодействия вузов с зарубежными вузами-партнерами.

2. Важнейшей характеристикой успешности работы вуза в условиях стратегического партнерства является его альянсоспособность, которую предлагается оценивать с помощью нового показателя - стратегического потенциала альянсоспособности, представляющего собой синергетическое комбинирование всех видов ресурсов, в том числе компетенций, организационных знаний, способностей и готовности организации к решению стратегических задач для достижения глобальной стратегической цели, изначально заложенной в создание стратегического партнерства (альянса).

3. Введение данного показателя позволит произвести комплексную оценку потенциальных возможностей университета с точки зрения его способности работать в условиях стратегического альянса и определить недостающие компетенции.

## **Библиографический список:**

1. Гарретт, Б. Стратегические альянсы [Текст] / Б. Гарретт, П. Дюссож– М.: Инфра-М., 2002. - 332 с.
2. Карпухина, Е.К Характеристика международных стратегических альянсов[Текст] / Е.К. Карпухина // Российский экономический журнал. – 2004. – № 7. - С 88-93.
3. Ларина, Ю.С. Стратегические альянсы как типичный пример стратегической сети [Текст] / Ю.С. Ларина // Российское предпринимательство. — 2013. — № 7 (229). — С. 91-99.
4. Лунькин, А. Н. Альянсоспособность как критерий оценки конкурентоспособности форм интеграционного взаимодействия стратегических партнеров в сфере среднего профессионального образования [Текст] / А. Н. Лунькин // Экономические науки. – 2010. – N 12. – С. 429-434.
5. Масюк,Н.Н. Бенчмаркинг как инновационный способ повышения конкурентоспособности университета на международном рынке образовательных услуг [Текст] /Н.Н. Масюк, П.В.Петрищев // Современные проблемы науки и образования. - 2012. - №6.

6. Масюк, Н.Н. Международная интеграция образовательных программ ВГУЭС [Текст] / Н.Н.Масюк, Л.Л.Шиловская, П.В.Петрищев // Университетское управление. - 2012. - №4. – С.80-86.

7. Уоллес, Р. Стратегические альянсы в бизнесе: технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создании совместных предприятий [Текст] / Р.Уоллес. - : Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.

8. Das, T. Resource-Based Theory of Strategic Alliances /T.Das, B.A.Teng // Journal of Management, vol. 26. – 2000. – № 1. – p. 31-61.

9. Kleiner, G. Systematic-Integrating Theory of Enterprises. /G.Kleiner.-Montenegrin Journal of Economics. - 2005, vol. 1, issue 2.- p. 21-40.

10. Wohlsletter ,P. Strategic Alliances in Action: Toward a Theory of Evolution / P.Wohlsletter ,J. Smith, C.Malloy // Policy Studies J. – 2005. – Vol. 33. № 3.