

УДК 005.941:+378.1:37.014.25

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.1

**Світлана В. Бєбко**

**Київський національний університет технологій та дизайну, Україна**  
**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КООПЕРАЦІЇ**  
**МІЖНАРОДНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*У статті висвітлено специфіку та ключові елементи управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти, а також обґрунтовано, що завдяки кооперації відбувається концентрація можливостей (у тому числі концентрація виробництва товарів і послуг). Підкреслюється, що своєю чергою, концентрація розширює можливості, пов'язані з так званим «ефектом масштабу», коли на одиницю виробленої продукції припадає менший обсяг витрачених ресурсів. Доведено, що об'єктивна необхідність розвитку коопераційних зв'язків економічних організацій обумовлена високим динамізмом змін, які відбуваються у виробництві ринкових продуктів (товарів, робіт, послуг) на сучасному етапі. Так, у зовнішньому середовищі економічних суб'єктів (у тому числі й закладів вищої освіти) спостерігається, по-перше, загострення конкуренції в глобальному масштабі (зокрема через стрімкий розвиток інфраструктури, фінансових послуг, транспорту, інформатики, засобів комунікацій тощо); по-друге, підвищення ступеня невизначеності зовнішнього середовища; по-третє, посилення тенденції до фрагментації ринків (зокрема, внаслідок диференціації споживчого попиту). Крім того, наголошується на зростанні загальної глобальної нестабільності (зокрема, через економічні наслідки пандемії). Відповідно, такі зміни зовнішніх умов позначаються на реакції корпорацій, які мають пристосовуватися до нових реалій. Встановлено, що ефектом від «глобалізації конкуренції» є зростання спеціалізації економічних організацій, в той час як невизначеність та фрагментація ринків змушують компанії посилювати гнучкість господарювання та інтенсифікувати пошук нових шляхів диференціації продукції та послуг, що виробляються. За результатами аналізування світового досвіду у сфері співпраці закладів освіти різних країн, резюмується, що передумовами такої співпраці, й зокрема кооперації, є певні соціально-економічні, правові, політичні, психологічні чинники.*

**Ключові слова:** кооперація закладів вищої освіти; диверсифікація ресурсів; консолідація; синергія; інноваційний розвиток; диверсифікація ризиків; міжнародна інтеграція; трансфер технологій; кооперація.

**Светлана В. Бєбко**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина**  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КООПЕРАЦИИ**  
**МЕЖДУНАРОДНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*В статье отражены специфика и ключевые элементы управления развитием кооперации международных учреждений высшего образования, а также обосновано, что благодаря кооперации происходит концентрация возможностей (в том числе концентрация производства товаров и услуг). Подчеркивается, что в свою очередь, концентрация расширяет возможности, связанные с так называемым «эффектом масштаба», когда на единицу произведённой продукции приходится меньший объем израсходованных ресурсов. Доказано, что объективная необходимость развития кооперационных связей экономических организаций обусловлена высоким динамизмом изменений, происходящих в производстве рыночных продуктов (товаров, работ, услуг) на современном этапе. Так, во внешней среде экономических субъектов (в том числе и учреждений высшего образования) наблюдается, во-первых, обострение конкуренции в глобальном масштабе (в частности, из-за*

стремительного развития инфраструктуры, финансовых услуг, транспорта, информатики, средств коммуникаций и т.п.); во-вторых, повышение степени неопределённости внешней среды; в-третьих, усиление тенденции к фрагментации рынков (в частности, в результате дифференциации потребительского спроса). Кроме того, отмечается рост общей глобальной нестабильности (в частности, из-за экономических последствий пандемии). Соответственно, такие изменения внешних условий сказываются на реакции корпораций, которые должны приспосабливаться к новым реалиям. Установлено, что эффектом «глобализации конкуренции» является рост специализации экономических организаций, в то время как неопределённость и фрагментация рынков заставляют компании усиливать гибкость хозяйствования и интенсифицировать поиск новых путей дифференциации производимой продукции и услуг. По результатам анализа мирового опыта в области сотрудничества учебных заведений разных стран, резюмируется, что предпосылками такого сотрудничества, и в частности кооперации, являются определённые социально-экономические, правовые, политические, психологические факторы.

**Ключевые слова:** кооперация заведений высшего образования; диверсификация ресурсов; консолидация; синергия; инновационное развитие; диверсификация рисков; международная интеграция; трансфер технологий; кооперация.

**Svitlana V. Bebko**

**Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine**

#### **MANAGEMENT STRATEGIES TO ENHANCE COOPERATION OF INTERNATIONAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

*The article provides insights into the specifics and key elements in managing cooperation development among international higher education institution along with promoting the idea that cooperation contributes to boosting opportunity concentration (including the concentration in goods and services production). Apart from the above, concentration expands the opportunities associated with the so-called "scale effect" when lower per unit cost (resource amount) is incurred in product manufacturing. It is argued that the objective need to develop cooperation of economic organizations is underpinned by high dynamism of changes occurring in the contemporary product market (goods, works and services). Thus, the external environment of economic entities (including higher education institutions) is characterised by intensified global competition (in particular, due to rapid development of infrastructure, financial services, transport, informatics, communication, etc.) in the first place; secondly, by increasing uncertainty in the external environment; and finally, by a strong growing trend of market fragmentation (as a result of consumer demand differentiation, in particular). A focus is also put on the pressing global volatility and instability (in particular, triggered by economic effects of the Covid-19 pandemic). In this context, corporations have to offer their prompt response to such changes in the external settings and adapt to new realia. The findings have revealed that competition globalization encourages specialization of economic organizations, while market uncertainty and fragmentation force companies enhance their management flexibility and intensify the search for new tools and methods of product and service differentiation. The international best practice in the area of world education institutions cooperation demonstrates that among the drivers of such collaboration, and cooperation in particular, there are certain socioeconomic, legal, political, and psychological factors.*

**Keywords:** cooperation of higher education institutions; resource diversification; consolidation; synergy; innovative development; risk diversification; international integration; technology transfer; cooperation.

**Постановка проблеми.** Процес управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти слід розглядати через три основні сфери діяльності ЗВО: навчання (освіту), дослідження і передачу (трансфер) знань та технологій. Крім того, синергетичне поєднання цих сфер в процесі кооперації створюють стратегічні можливості для учасників-партнерів таких об'єднань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З актуальних питань розвитку ринків освітніх послуг, формування та підтримки кооперативних зв'язків закладів вищої освіти різних країн проаналізовано низку наукових праць. Загальні питання розвитку вищої освіти та стратегічного розвитку закладів вищої освіти у глобальному середовищі розглядаються такими вченими – Т. Боголіб, В. Геєць, І. Грищенко, С. Захарін, І. Каленюк, О. Комарова, В. Кремень, В. Луговий, В. Пономаренко, О. Романовський, Л. Федулова та ін. Опрацювання зарубіжних та вітчизняних наукових джерел засвідчило, що в сучасних умовах, які проявляються у загостренні конкурентної боротьби на глобальних ринках, у тому числі і на глобальному ринку освітніх послуг, виникають нові ризики та виклики, що дестабілізують механізм підтримки діяльності національних систем вищої освіти, а відтак – загострюють конкурентну боротьбу суб'єктів цих ринків, тобто закладів вищої освіти.

**Невирішені раніше частини дослідження.** Загально визнано, що кожен сферу кооперації необхідно більш детально аналізувати і розглядати, а саме:

1. Освіта. Заклади вищої освіти готують майбутніх політичних та економічних лідерів суспільства. Більше того, ЗВО – це осередки, які забезпечують свободу думки та вираження, сприяючи інтелектуальному лідерству та розвитку навичок управління. Заклади вищої освіти мають відповідальність перед суспільством, оскільки навчають людей цінностям і громадській обізнаності, які необхідні для побудови активного та відповідального суспільства, що, в подальшому сприятиме розвитку демократії в країні.

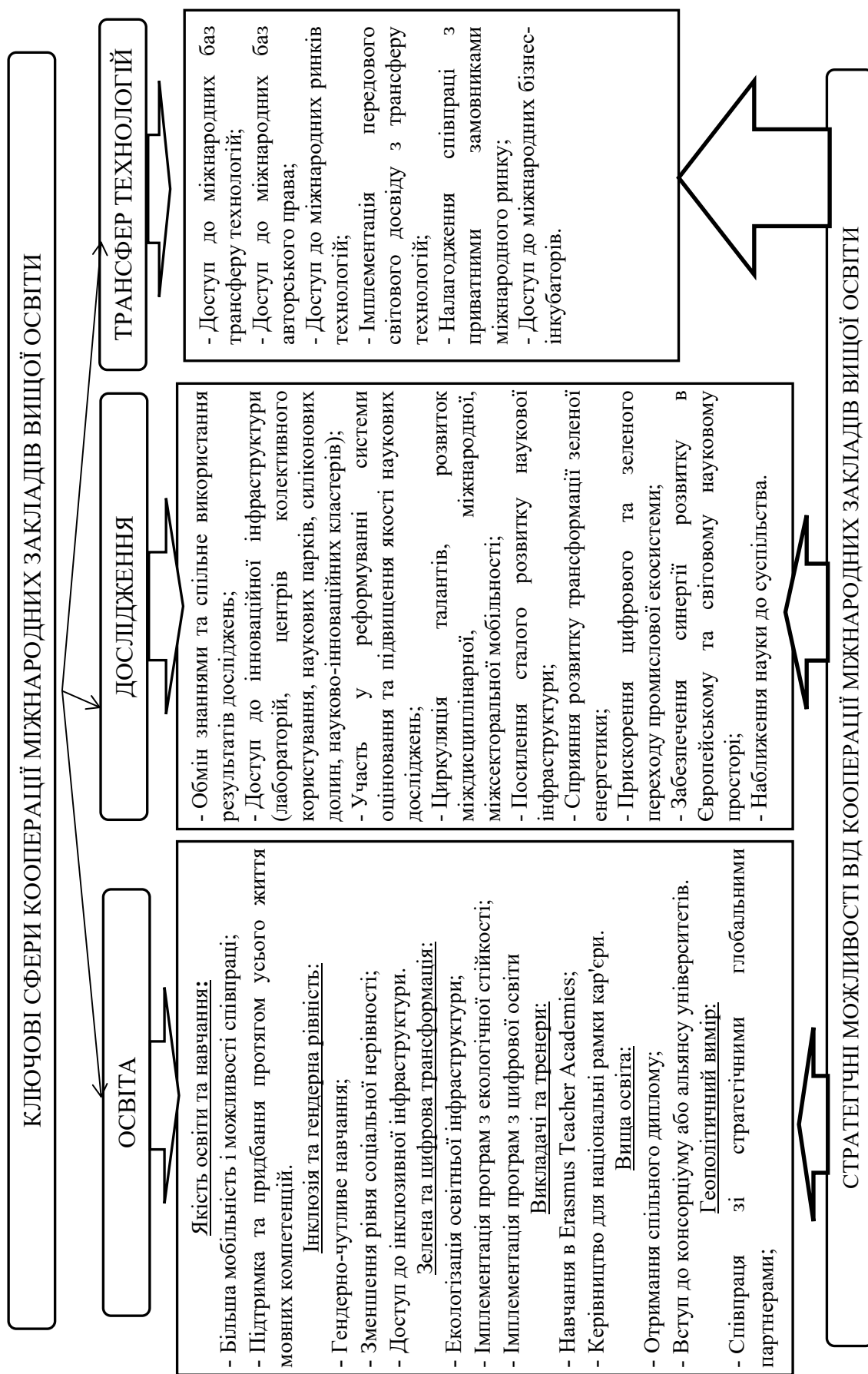
2. Дослідження. Заклади вищої освіти генерують та адаптують знання до завдань розвитку економіки країни. Завдяки прикладним дослідженням ЗВО розробляють нові підходи та інновації, одночасно вирішуючи актуальні та довгострокові проблеми розвитку країни. Дослідницькі університетські мережі охоплюють значну кількість університетів і зосереджені на більш широкому наборі заходів, організованих навколо певної проблеми або цілі [2]. Отже, спостерігається інтернаціоналізація ринку праці дослідників. Заклади вищої освіти почали переосмислювати свої стратегії, щоб отримати або зберегти конкурентні переваги [3]. У зв'язку з цим, наукові дослідження вважаються фундаментальним фактором створення нових знань і, таким чином, збереження конкурентних переваг [4].

3. Передача знань (трансфер технологій). ЗВО мають потенціал для зміцнення громадськості та приватного сектору через передачу знань. Дослідники використовують свої знання, щоб консультувати місцеві та національні уряди про найефективніші способи вирішення проблем розвитку. Через передачу знань вони встановлюють зв'язки між ЗВО та приватним сектором для сприяння довгостроковому створенню добробуту за допомогою інновацій.

**Мета дослідження** полягає у визначенні і обґрунтуванні стратегічних напрямів управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти.

**Виклад основних результатів.** Враховуючи виокремлені нами ключові сфери та стратегічні можливості від кооперації міжнародних ЗВО під розвитком кооперації ЗВО будемо розуміти *діяльність, відмінну від будь-якої іншої діяльності ЗВО, спрямовану на загальну інтернаціоналізацію ЗВО або міжнародне співробітництво, і налагодження ідентичності між партнерами на основі спільних цінностей, які їх характеризують*. Ключові сфери та стратегічні можливості від кооперації міжнародних ЗВО представлено на рис. 1.

Досліджено і обґрунтовано, що розвиток кооперації міжнародних ЗВО посилює потенціали залучених людей (інтелектуальний потенціал) і потенціали ЗВО (ресурсно-інфраструктурний потенціал).



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Ключові сфери та стратегічні можливості від кооперації міжнародних ЗВО

У відповідь на глобалізацію та процес регіональної інтеграції ЗВО інтернаціоналізуються на основі кооперації. Слід відмітити, що форми кооперації ЗВО можуть бути різними. Так, кооперація ЗВО може бути представлена у формі консорціумів у сфері вищої освіти [5], альянсів, віртуальних та афілійованих кампусів [6, 7]. Кооперацію міжнародних ЗВО можна розглядати як горизонтальну інтеграцію між ЗВО-партнерами, яка заснована на принципах рівності та де співпраця відбувається через координацію. З іншого боку, така співпраця не призводить до злиття.

Забезпечення управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти передбачає формування дієвого механізму для управління таким розвитком. З нашої точки зору, головною функціональною метою зазначеного механізму є підвищення ефективності діяльності ЗВО за трьома сферами (освіта, дослідження, трансфер технологій) для розвитку глобальної конкурентоспроможності. Перш, ніж перейти до формування механізму управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти окреслимо його основні складові. *По-перше*, визначимо особливості міжнародної кооперації, які можуть вплинути на ефективність міжнародної діяльності ЗВО. *По-друге*, розглянемо типи механізмів, які можуть бути прийняті у кооперації міжнародних закладів вищої освіти з метою підвищення їх ефективності. І, нарешті, *по-третє*, окреслимо потенційну результативність функціонування такого механізму як інструментарій розвитку глобальної конкурентоспроможності ЗВО.

Особливості міжнародної кооперації ЗВО пропонуємо розглядати з точки зору дуальності ресурсного та інституціонального підходів. Відповідно до ресурсного підходу, кооперація розширює ресурсний потенціал учасників ( у нашому випадку мова йде про ЗВО), які об'єднуються [8]. Взаємні сильні сторони та додаткові ресурси, або «сумісність» між партнерами визначається як передумова для успішної кооперації. Ключовий висновок ресурсного підходу полягає в тому, що організації будуть шукати партнерів, взаємодія з ресурсами яких буде синергійною та спрямованою на отримання корисних результатів. Цей погляд також можна застосувати до співпраці між ЗВО. Стратегічні ресурси для міжнародної кооперації можуть бути найрізноманітнішими, починаючи від інфраструктурних та матеріальних ресурсів, таких як науково-дослідні лабораторії чи бібліотечні колекції, до освітніх ресурсів, таких як конкретні програми чи методи навчання, людські ресурсів або навіть нематеріальні ресурсів, як-от репутація і імідж [12].

Міжорганізаційні відмінності, які можуть перешкоджати продуктивності співпраця часто пов'язані з історичною відповідністю ЗВО до свого національного інституційного середовища та до організаційних структур і процедур, які стають інституціоналізованими в цьому національному контексті.

Іншими словами, члени кооперації (ЗВО) можуть використовувати механізм управління розвитком кооперації у двох напрямках: стратегічному та інституційному на основі підвищення сумісності та взаємодоповнюваності в ситуаціях, коли вони не є оптимальними. Дії механізму в стратегічному напрямку будуть спрямовані на подолання недостатньої взаємодоповнюваності через більш ефективне використання ресурсів між членами кооперації. Це може відбуватися, наприклад, шляхом надання ресурсів у спільне користування, стимулювання окремих учасників кооперації до ефективнішого використання додаткових ресурсів або шляхом придбання ресурсів, які можуть експлуатуватися учасниками кооперації [11].

Дії механізму в інституційному напрямку, з іншого боку, використовуються, щоб зменшити вплив контекстних відмінностей ЗВО-партнерів, з метою підвищення сумісності між учасниками.

Таким чином, використовуючи дуальний підхід (ресурсний + інституціональний) можна підійти до кооперації ЗВО як до процесу, в якому приймається спільне рішення щодо

цілей кооперації та відповідних напрямів співпраці, а згодом здійснюється діяльність, спрямована на оптимальне використання ресурсів та нівелювання інституційної несумісності з метою отримання максимального позитивного ефекту. Отримання позитивного ефекту, як кінцевий результат кооперації, стимулюватиме до більшої взаємодоповнюваності, яка у свою чергу, буде вирішена за допомогою застосування «стратегічного механізму». Крім того, існування організаційної несумісності створить вимогу до більшої інституційної сумісності, для чого будуть використані «інституційні механізми». Використання таких механізмів подолання в подальшому покращить кінцевий результат кооперації.

Наведена вище структура дозволила нам сформулювати чотири основні гіпотези щодо управління розвитком кооперації міжнародних ЗВО:

1. Чим вищий рівень взаємодоповнюваності між партнерами кооперації, тим вищий рівень ефективності їх спільної діяльності.

2. Чим вищий рівень сумісності між партнерами кооперації, тим вищий рівень ефективності їх спільної діяльності.

3. У разі недостатньої взаємодоповнюваності партнери по кооперації використовуватимуть «стратегічні механізми» подолання, щоб підвищити ефективність.

4. У разі недостатньої сумісності партнери по кооперації використовуватимуть «інституційні механізми» подолання, щоб підвищити ефективність.

Отже, на наш погляд, основна ідея кооперації міжнародних ЗВО полягає в тому, що партнери по кооперації не можуть досягти максимальних результатів, якщо вони не є учасниками такої кооперації. Ефект від кооперації, ініціація якого обумовлена його максимізацією, математично може бути визначений таким чином:

$$f_e(ZBO_1, \dots, ZBO_n) = f_{\text{взаємодоп}}(ZBO_1, \dots, ZBO_n) + f_{\text{сумісність}}(ZBO_1, \dots, ZBO_n), \quad (1)$$

де  $f_e$  – інтегральна функція, яка відображає загальну результативність кооперації;

$ZBO_1, \dots, ZBO_m$  – заклади вищої освіти, які приймають участь у кооперації;

$f_{\text{взаємодоп}}$  – інтегральна функція, яка відображає результативність від взаємодоповнюваності;

$f_{\text{сумісність}}$  – інтегральна функція, яка відображає результативність від сумісності.

У цьому контексті мета кооперації міжнародних ЗВО визначається як знаходження  $f_e(ZBO_1, \dots, ZBO_n) \rightarrow \max$  за допомогою вибору оптимального набору ресурсів  $ZBO_1, \dots, ZBO_n$  і побудови між ними таких взаємозв'язків, які базуються на  $f_{\text{сумісність}}(ZBO_1, \dots, ZBO_n) \rightarrow \max$ .

Загальна результативність від кооперації  $f_e(ZBO_1, \dots, ZBO_n)$  виникає саме в результаті спільної діяльності окремих закладів вищої освіти  $ZBO_1, \dots, ZBO_n$ , і частина цього ефекту належить безпосередньо окремим ЗВО, а інша частина – самій кооперації. Можна припустити, що ефект розподіляється відповідним чином між ЗВО і надає можливість їм отримати показники, які були б не досяжні при відсутності кооперації. Ефект від кооперації є більш привабливим, ніж самостійна діяльність ЗВО, оскільки існує консолідація ресурсної бази.

Далі постає питання щодо шляхів адаптації до несумісності та відсутності взаємодоповнюваності з метою визначення конкретних типів дій та рішень щодо застосування інституційних та стратегічних механізмів подолання. З цією метою, нами було здійснено аналіз сумісності та взаємодоповнюваності на прикладі кооперації Київського національного університету технологій та дизайну (КНУТД). Було зроблено вибірку 32 університетів-партнерів, які мають досить високий рівень видимості. Інформацію було зібрано шляхом експертного опитування працівників міжнародних відділів різних посад та рангів. Крім того, для аналізу розвитку кооперації міжнародних ЗВО використовувалися такі

документи як меморандуми про взаєморозуміння, стратегічні плани, плани політики, протоколи зустрічей та семінарів тощо.

Слід відмітити, що ресурси, які визначають рівень взаємодоповнюваності, та фактори, що контролюють рівень сумісності, потрібно було виокремлювати з вторинних джерел і логічних міркувань. Для випадку взаємодоповнюваності, існуючий перелік окремих стратегічних ресурсів [9, 10] було адаптовано до нашої сфери дослідження (ЗВО). Відповідно до цього переліку стратегічних ресурсів респондентів просили вказати, чи є вони важливим мотивом співпраці та чи присутні вони в ЗВО-партнерах. Для визначення сумісності були використані типології та категоризації установам та відрізняються від інших ЗВО. Респондентів просили вказати, негативно чи позитивно вплинули відмінності в цих пунктах на співпрацю та чи можна вважати кооперацію однорідною, або, навпаки, гетерогенною. Для визначення ефективності було використано комбінований вимір важливості та досягнення цілей кооперації. Крім того, респондентів запитували, чи були вжиті заходи щодо переліку можливих перешкод у співпраці, і якщо так, то які заходи та ким були вжиті. На відміну від попередніх питань, які оцінювались за п'ятибальною шкалою Лайкерта, питання щодо вжитих заходів були відкритими. Опитування було структуровано та зосереджено на питаннях щодо причин виникнення кооперації, загального розвитку кооперації та змінах, які відбулися в стратегії та політиці кожного окремого партнера кооперації відносно окремих пунктів, пов'язаних із взаємодоповнюваністю та сумісністю.

Зведені дані представлено в табл. 1 та 2. Значення зважених залежних і незалежних змінних наведено у табл. 1. Зв'язок між ефектом від кооперації  $f_e (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$  – залежна змінна; та незалежними змінними «взаємодоповнюваність»  $f_{взаємодоп} (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$  і «сумісність»  $f_{сумісність} (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$ , виражені в коефіцієнтах  $R^2$  і  $\beta$ , які є результатом множинної регресії представлено в табл. 2.

Таблиця 1

## Значення зважених залежних змінних

| Показники   | ALMA   | AUN  | Coimbra | ECIU   |
|---|--------|------|---------|--------|
| Загальний ефект від кооперації $f_e (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$ залежна змінна   | - 0,47 | 0,40 | 0,39    | - 0,40 |
| Взаємодоповнюваність $f_{взаємодоп} (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$ незалежна змінна | - 0,21 | 0,40 | - 0,01  | - 0,16 |
| Сумісність $f_{сумісність} (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$ незалежна змінна          | - 0,38 | 0,29 | 0,16    | - 0,07 |

Джерело: авторська розробка.

Аналіз кількісних даних анкети показав, що кооперація не в повній мірі призводить до ефекту від співпраці та не повною мірою пояснюється самим процесом співпраці.

Таблиця 2

## Значення зважених незалежних змінних

| Показники                      | ALMA    | AUN    | Coimbra | ECIU               |
|--------------------------------|---------|--------|---------|--------------------|
| $R^2$                          | 0,398   | 0,144  | 0,301   | 0,118              |
| $\beta$ (Взаємодоповнюваність) | 0,279   | 0,331* | 0,322** | 0,327 <sup>+</sup> |
| $\beta$ (Сумісність)           | 0,567** | 0,063  | 0,089   | 0,072              |

<sup>+</sup> Значний на рівні 0,1.

\* Значний на рівні 0,05.

\*\* Значний на рівні 0,01.

Джерело: авторська розробка.

Позитивний зв'язок між взаємодоповнюваністю та загальним ефектом від кооперації  $f_e (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$  спостерігається принаймні для двох випадків (у трьох якщо рівень значущості встановлено на  $p < 0,1$ ). Позитивний зв'язок між сумісністю та загальним ефектом від кооперації  $f_e (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$  був помітним лише в одному випадку. Значною мірою це можна пояснити на основі якісних даних, отриманих з анкет та документів.

Отже, у наших основних гіпотезах щодо управління розвитком кооперації міжнародних ЗВО стверджувалося, що існує позитивний зв'язок між взаємодоповнюваністю та ефективністю, а також між сумісністю та ефективністю. Дослідження показали, що такий позитивний зв'язок відбувається лише за певних умов.

На ефективність діяльності ЗВО за трьома сферами (освіта, дослідження, трансфер технологій) для розвитку глобальної конкурентоспроможності позитивно вплине наявність взаємодоповнюваності за умови, що додаткові ресурси фактично визнаються, використовуються та експлуатуються, що може бути досягнуто, якщо використовуються відповідні стратегічні механізми. У свою чергу, механізми стратегічного подолання можна ефективніше застосовувати, якщо є відповідні комунікації, організація та відданість. Таким чином, позитивне співвідношення між взаємодоповнюваністю та ефективністю може підтримуватися за умови, що використовуються відповідні механізми подолання для того, щоб розпізнавати та використовувати стратегічні переваги взаємодоповнюваності в ресурсах.

Сумісність також пов'язана з ефективністю, але вона має не таку лінійну залежність, як передбачалось. У цьому випадку було б краще стверджувати, що рівень несумісності негативно впливає на ефективність. Для досягнення цілей кооперації необхідним є мінімальний рівень сумісності. Отже, така залежність може бути виражена через формулу 2.

$$F_{\text{несумісність}} (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n) \rightarrow \min. \quad (2)$$

Якщо рівень інституційної сумісності недостатній, це негативно впливає на результативність. Якщо мінімальні вимоги дотримані, цей вплив зменшується. Однак невідомо, чи це стосується більш складних форм інтеграції діяльності. Імовірно, що потреба в високому рівні сумісності стає все більш необхідною, якщо ЗВО -партнери націлені на складні форми співпраці. У наших випадках діяльність у рамках кооперації взагалі не вимагає високого рівня інтеграції. Ймовірно, що якщо необхідності набуває посиленна інтеграція, то сумісність інституційних контекстів впливає на успіх співпраці. Відповідно до складності співпраці, ЗВО-партнери можуть використовувати інституційні механізми подолання, щоб зробити відмінності прозорими, донести їх до залучених осіб. Більш складні інституційні механізми подолання можуть бути використані, коли необхідно зменшити або повністю нівелювати відмінності. Такі складні механізми охоплюють взаємне коригування або виключення відмінностей. Знову ж таки, такі складні механізми вимагають високого рівня комунікації, організації та відданості між ЗВО-партнерами.

Таким чином, використання механізмів подолання не завжди матиме (позитивний) вплив, але вони повинні відповідати рівню та характеру взаємодоповнюваності чи несумісності, з якими ЗВО-партнери зустрічаються під час співпраці. Отже, на ефективність діяльності ЗВО за трьома сферами (освіта, дослідження, трансфер технологій) для розвитку глобальної конкурентоспроможності впливає поєднання існуючої взаємодоповнюваності та сумісності з відповідними стратегічними та інституційними механізмами подолання. Крім того, ефективність управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти, залежить від управління відносинами у формі широкого спілкування, чіткої організації та достатньої відданості.

Це підводить нас до останнього і найбільш важливого аспекту управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти – якості управління відносинами як проміжної



змінної. В цьому контексті, управління відносинами розглядається нами як система заходів, які здійснюють ЗВО-партнери для покращення комунікації, створення стабільної та чіткої організаційної структури кооперації. Належна комунікаційна стратегія та чітка й прозора організація підтримують процеси соціалізації в підрозділах ЗВО-партнерів, яка потім відобразиться на ефективності кооперації в цілому. Отже, переглядаючи концепцію побудови механізму, слід відмітити, що управління розвитком кооперації закладів вищої освіти – це комбінація використання стратегічного механізму підвищення взаємодоповнюваності та інституційного механізму мінімізації несумісності з «управлінням відносинами», тобто сприяння підвищенню прихильності через комунікацію та організацію. Якщо це управління відносинами здійснюється на належному рівні, можна використовувати більш складні механізми подолання. Своєю чергою, взаємодоповнюваність і сумісність між ЗВО-партнерами можна краще використовувати, що знову збільшує шанси на успіх для кооперації в цілому.

Таким чином, сумісність має значення лише до певного рівня, а механізми подолання мають відповідати рівню складності цілей. Новою змінною в моделі є якість управління відносинами, або іншими словами, задоволеність спілкуванням, організацією та відданістю в процесі кооперації. Крім того, важливість цієї додаткової змінної зростає зі збільшенням складності цілей.

Враховуючи теоретичний базис ресурсного та інституційного підходів до кооперації закладів вищої освіти, а також запропонований нами аналітичний огляд сумісності та взаємодоповнюваності на прикладі кооперації Київського національного університету технологій та дизайну з 32 університетами-партнерами, нами було розроблено Механізм управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти, який подано на рис. 2.

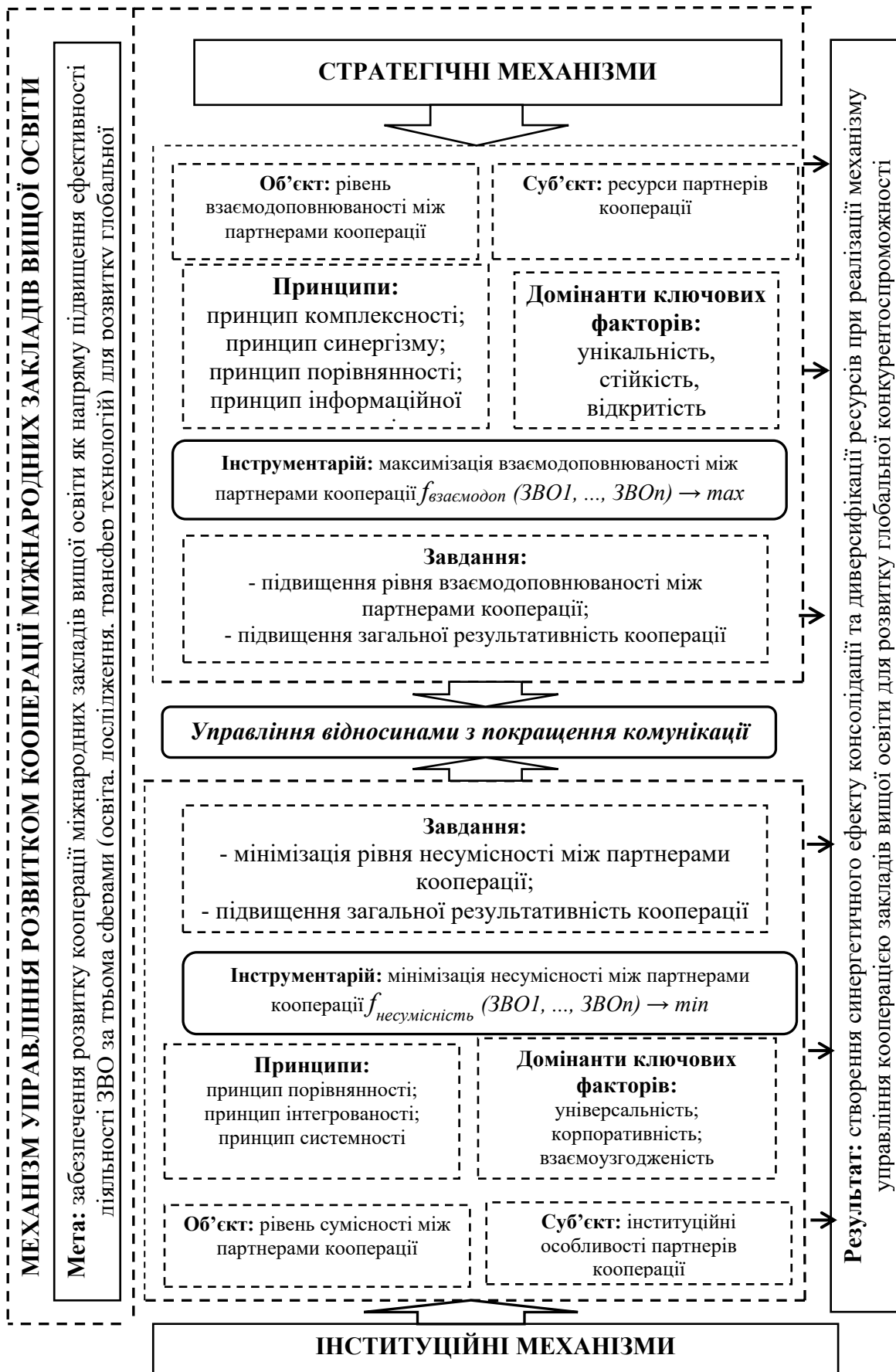
У запропонованому нами механізмі ми врахували:

- 1) особливості міжнародної кооперації, які можуть вплинути на ефективність міжнародної діяльності ЗВО;
- 2) типи механізмів, які можуть бути прийняті у кооперації міжнародних закладів вищої освіти з метою підвищення їх ефективності;
- 3) якість управління відносинами як проміжної змінної, здатної впливати на загальну результативність від кооперації;
- 4) потенційну результативність функціонування такого механізму як інструментарій розвитку глобальної конкурентоспроможності ЗВО.

Окремо слід приділити увагу принципам, які покладено в дію запропонованих нами механізмів стратегічного та інституційного подолання.

Механізм стратегічного подолання керується принципами комплексності, синергізму, забезпеченості, порівнянності та інформаційної достатності. Принцип комплексності реалізується через єдність всіх сфер діяльності ЗВО-партнерів (освіта, дослідження, трансфер технологій) та проявляється у всебічному інноваційному розвитку всіх елементів кооперації міжнародних закладів вищої освіти з навколишнім середовищем задля розвитку глобальної конкурентоспроможності. Співпраця, заснована на комплексному підході має більші шанси на успіх.

Принцип синергізму передбачає перевищення сукупних результатів від кооперації над результатами окремої діяльності ЗВО-партнерів. Даний принцип реалізується через пошук ресурсів і можливостей, які б доповнювали і зміцнювали зусилля кооперації з метою отримання кращих результатів, ніж під час розробки та реалізації автономних заходів. Синергізм сприяє прискоренню впровадження інновацій в освіті та науці, а також створює нові можливості для розвитку трансферу технологій в ЗВО-партнерах.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Механізм управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти

Принцип порівнянності є однаково важливим як для механізму стратегічного подолання, та і для механізму інституційного подолання. Цей базовий принцип передбачає, що для успіху кооперації міжнародних закладів вищої освіти співставлення ресурсів та інституційної організації є обов'язковим, оскільки кооперація передбачає спільні дії та спільні рішення, які базуються в першу чергу на пошуку спільних інтересів, взаємовигідних умов та спільної ефективності.

Принцип інформаційної достатності на пряму пов'язаний з управлінням відносинами з покращення комунікації. Оцінювання взаємодоповнюваності як ключового фактору впливу на ефективність діяльності ЗВО-партнерів повинно ґрунтуватися на точній та достовірній інформації, формулювання основних стратегічних напрямів розвитку повинно бути зрозумілим для всіх зацікавлених сторін.

Принцип інтегрованості проявляється через встановлення зв'язків між окремими елементами інституціональної структури ЗВО-партнерів для їхнього вивчення у поєднанні, що стає основою формування цілісного бачення процесу кооперації. Тобто інтеграція окремих, спільних інституціональних елементів для всіх учасників кооперації.

Принцип системності визначає кооперацію між ЗВО-партнерами як єдину систему, функціонування якої залежить від її цілісності її елементів, в тому числі і інституційних.

**Висновки.** Запропонований нами механізм управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти здебільшого ґрунтується на отриманні ефективності від взаємодоповнюваності ресурсів. Обмін ресурсами є, звичайно, найважливішою причиною кооперації міжнародних закладів вищої освіти. В той же час, слід відмітити, що сприйняття кооперації закладів вищої освіти лише як засіб отримання стратегічних ресурсів не зовсім коректне. Інші підходи до кооперації також існують. Наприклад, кооперація закладів вищої освіти може також сприйматися як засіб зниження трансакційних витрат. Завдяки інтеграції конкретних видів діяльності, такі трансакції, як мобільність студентів та обмін персоналом, можуть відбуватися в адміністративній структурі, за допомогою якої такі операції можуть виконуватися більш ефективно. Інше, обґрунтування кооперації також є очевидним та ефективним у деяких випадках [11, 12]. Це, наприклад, колективне представництво закладів вищої освіти в міжнародних структурах, такими як Європейський освітній простір та Європейський простір досліджень. Багато освітніх та науково-дослідницьких програм ЄС забезпечують фінансування спільних досліджень та освіти за умови, що заявки надходять від кількох університетів із кількох країн.

Незважаючи на представлені вище альтернативні підходи, підхід до управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти на основі ресурсного підходу є, на нашу думку, більш значущим. Притаманний стратегічному менеджменту підхід, що ґрунтується на ресурсах, є директивним за своєю природою, і тому саме такий підхід демонструє можливості, які виникають через кооперацію в міжнародному контексті. У той же час, міжнародні можливості в багатьох випадках залишаються невикористаними. Багато закладів вищої освіти ще не готові або не здатні до інтенсивної та тісної співпраці з іноземними партнерами.

Відсутність бажання або спроможності бути залученими до тісної та інтенсивної співпраці пов'язано з інституційними контекстами, в яких працюють та розвиваються заклади вищої освіти. З цієї точки зору, ЗВО-партнери кооперації також повинні мати схожість, для реалізації ефективною співпраці. Різні інституційні форми по-різному впливають на співпрацю. Вплив централізованих інституційних форм, таких як національні закони та організаційні правила може негативно впливати на співпрацю. Що стосується таких децентралізованих інституційних норм, як культура, норми та переконання, то вони, навпаки, можуть розглядалося як один із цікавих факторів співпраці. Таким чином, академічне та культурне розмаїття

може – за умови правильного сприйняття – стати основним джерелом взаємодоповнюваності, а не несумісності. Загалом, не існує сильного зв'язку між ефективністю кооперації та сумісністю. Лише в тих випадках, коли інституційна сумісність між університетами сприймається як низька, це заважає співробітництву. Цілком імовірно, що якщо інтенсивність співпраці збільшується, розбіжності в інституційних контекстах стають більш очевидними та заважають співпраці. У зв'язку з цим застосування інституційного механізму подолання несумісності стає актуальним у випадках, коли передбачається тісна інтеграція.

Таким чином, головна мета запропонованого нами механізму управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти, який базується на максимізації ресурсної взаємодоповнюваності і мінімізації інституційної несумісності, полягає у забезпеченні розвитку кооперації міжнародних закладів вищої освіти як напряду підвищення ефективності діяльності ЗВО за трьома сферами (освіта, дослідження, трансфер технологій) для розвитку глобальної конкурентоспроможності.

### References

### Література

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Achieving a European Education Area by 2025 and resetting education and training for the digital age. URL: <a href="https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/deap-factsheet-sept2020_en.pdf">https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/deap-factsheet-sept2020_en.pdf</a>.</p> <p>2. Chapman, D. W., Pekol, A., Wilson, E. (2014). Cross-border university networks as a development strategy: Lessons from three university networks focused on emerging pandemic threats. <i>Int Rev Educ</i>, 60, 619–637. <a href="https://doi.org/10.1007/s11159-014-9439-8">https://doi.org/10.1007/s11159-014-9439-8</a>.</p> <p>3. Larner, W. (2015). Globalising knowledge networks: Universities, diaspora strategies, and academic intermediaries. <i>Geoforum</i>, 59, 197–205.</p> <p>4. Numprasertchaia, S., Igel, B. (2005). Managing knowledge through collaboration: Multiple case studies of managing research in university laboratories in Thailand. <i>Technovation</i>, 25, 1173–1182.</p> <p>5. Beerkens, E., Derwende, M. (2007). The paradox in international cooperation: Institutionally embedded universities in a global environment. <i>Higher Education</i>, 53, 61–79. <a href="http://dx.doi.org/10.1007/s10734-005-7695-z">http://dx.doi.org/10.1007/s10734-005-7695-z</a>.</p> <p>6. Knight, J. (2011). Education hubs: A fad, a brand, an innovation? <i>Journal of Studies in International Education</i>, 15, 221–240.</p> <p>7. Prem, E. (2014). Identifying international research cooperation capabilities in information and</p> | <p>1. Achieving a European Education Area by 2025 and resetting education and training for the digital age. URL: <a href="https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/deap-factsheet-sept2020_en.pdf">https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/deap-factsheet-sept2020_en.pdf</a>.</p> <p>2. Chapman D. W., Pekol A., Wilson E. Cross-border university networks as a development strategy: Lessons from three university networks focused on emerging pandemic threats. <i>Int Rev Educ</i>. 2014. No. 60. P. 619–637. <a href="https://doi.org/10.1007/s11159-014-9439-8">https://doi.org/10.1007/s11159-014-9439-8</a>.</p> <p>3. Larner W. Globalising knowledge networks: Universities, diaspora strategies, and academic intermediaries. <i>Geoforum</i>. 2015, No. 59. P. 197–205.</p> <p>4. Numprasertchaia S., Igel B. Managing knowledge through collaboration: Multiple case studies of managing research in university laboratories in Thailand. <i>Technovation</i>. 2005. No. 25. P. 1173–1182.</p> <p>5. Beerkens E. , Derwende M. The paradox in international cooperation: Institutionally embedded universities in a global environment. <i>Higher Education</i>. 2007. No. 53. P. 61–79. <a href="http://dx.doi.org/10.1007/s10734-005-7695-z">http://dx.doi.org/10.1007/s10734-005-7695-z</a>.</p> <p>6. Knight J. Education hubs: A fad, a brand, an innovation? <i>Journal of Studies in International Education</i>. 2011. No. 15. P. 221–240.</p> <p>7. Prem E. Identifying international research cooperation capabilities in</p> |
|---|---|

- communication technologies. *Science and Public Policy*, 41, 658–672.
8. Das, T. K., Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61.
9. Ingram, P., Silverman, B. S. (2002). Introduction: The new institutionalism in strategic management. In: Ingram, P. and Silverman, B. S. (eds.). *New Institutionalism in Strategic Management. Series Advances in Strategic Management*, Vol. 19, P. 1–30.
10. McBurnie, G., Ziguras, C. (2007). Transnational education: Issues and trends in offshore higher education. 1st ed. London and New York: Routledge.
11. Magagula, C. M. (2005). The benefits and challenges of cross-border higher education in developing countries. *Journal of Higher Education in Africa/RESA*, 3(1), 29–49.
12. Huang, F. (2003). Policy and practice of the internationalization of higher education in China. *Journal of Studies in International Education*, 7(3), 225–240.
13. Chapman, D. W., Cummings, W., Postiglione, G. (eds.) (2010). Crossing borders and bridging minds in higher education (Vol. 27). CERC Studies in Comparative Education New York: Springer.
14. Буряк, П. Ю. (2003). Теоретико-методологічні основи інтеграційних процесів у сфері підприємництва: автореф. дис... д-ра екон. наук [Theoretical and methodological bases of integration processes in the chain of entrepreneurship: dissertation abstract of the doctor of economic sciences]. Lviv. 40 p. [in Ukrainian].
15. Boiko, B. M., Сухомлин, Л. Ye., Швороб, Г. М. (2005). Methodichni aspekty otsinky efektyvnohti pprotseciv intehpatsii pidpriemctv [Methodological aspects of evaluating the effectiveness of enterprise integration processes]. *Наук. вісн. HUDPC України (eкономіка, право) = Scientific source HUDPC of Ukraine (economics, law)*, No. 5 (32). URL: [http://www.asta.edu.ua/vidan/nau\\_visn/5\(32\)/Menu/rubekonom.php](http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_visn/5(32)/Menu/rubekonom.php) [in Ukrainian].
- information and communication technologies. *Science and Public Policy*. 2014. No. 41. P. 658–672.
8. Das T. K., Teng B.-S. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*. 2000. No. 26 (1). P. 31–61.
9. Ingram P., Silverman B. S. Introduction: The new institutionalism in strategic management. In: Ingram P. and Silverman B. S. (eds.). *New Institutionalism in Strategic Management. Series Advances in Strategic Management*. 2002. Vol. 19. P. 1–30.
10. McBurnie G., Ziguras C. Transnational education: Issues and trends in offshore higher education. 1st ed. London and New York: Routledge, 2007.
11. Magagula C. M. The benefits and challenges of cross-border higher education in developing countries. *Journal of Higher Education in Africa/RESA*. 2005. No. 3 (1). P. 29–49.
12. Huang F. Policy and practice of the internationalization of higher education in China. *Journal of Studies in International Education*. 2003. No. 7(3). P. 225–240.
13. Chapman D. W., Cummings W., Postiglione G. (eds.). Crossing borders and bridging minds in higher education (Vol. 27). CERC Studies in Comparative Education New York: Springer, 2010.
14. Буряк П. Ю. Теоретико-методологічні основи інтеграційних процесів у сфері підприємництва: автореф. дис... д-ра екон. наук. Л., 2003. 40 с.
15. Бойко В. М., Сухомлин Л. Є., Швороб Г. М. Методичні аспекти оцінки ефективності процесів інтеграції підприємств. *Наук. вісн. НУДПС України (економіка, право)*. 2005. № 5 (32). URL: [http://www.asta.edu.ua/vidan/nau\\_visn/5\(32\)/Menu/rubekonom.php](http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_visn/5(32)/Menu/rubekonom.php).