

## РОЗДІЛ IV. ПРОБЛЕМИ ПОРІВНЯЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ

УДК 378.062(430)

Ірина Забіяка

Луцький національний технічний університет

ORCID ID 0000-0002-9535-5490

DOI 10.24139/2312-5993/2022.09-10/320-331

### ПАРТНЕРСЬКА СПІВПРАЦЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ДОСВІД СУЧАСНОЇ НІМЕЧЧИНИ

*Формування альянсів між закладами вищої освіти виступає одним із перспективних механізмів досягнення таких можливостей, сприяючи інтегративному вирішенню питань у галузі державної політики з підтримки та розвитку вищої освіти.*

*У статті стратегічний альянс університетів розглядається як ефективна форма об'єднання, що максимально відповідає критеріям стратегічних цілей, описано їх класифікація.*

*Доведено, що створення альянсу відбувається шляхом визнання того факту, що кожен із партнерів – учасників альянсу має свій унікальний ресурс, який він застосовує як свій внесок в альянс. Здійснено аналіз закордонного досвіду, а саме конкретного стратегічного альянсу вищих навчальних закладів у Німеччині – The Berlin University Alliance.*

**Ключові слова:** вища освіта, університети, альянс, стратегічний альянс, Німеччина, університетський альянс Берліна.

**Постановка проблеми.** Прагнення багатьох держав до створення найефективнішої освітньої системи, що відповідає як поточним, так і довгостроковим викликам, високим стандартам вищої освіти, до зосередження кращих інтелектуальних ресурсів – сучасний тренд, що обумовлює поставку багатьох завдань, для вирішення яких приймаються стратегічні документи на рівні урядів провідних світових держав. З метою вирішення цих завдань у низці країн світу здійснюються заходи щодо розробки та реалізації ініціатив переваг у галузі освіти. Найбільш яскравими прикладами таких ініціатив може бути досвід Китаю, Німеччини, Франції, Японії.

Заклади вищої освіти нині набувають нової формації. В силу загальних соціально-економічних змін у системі вищої освіти складається так званий «академічний капіталізм», де основним агентом є «Університет 3.0», який можна як велику капіталістичну корпорацію.

Акцентується увага, що університети, які перейшли до формації «Університет 3.0», реалізують три основні соціально-економічні місії: освітню, науково-дослідну та підприємницьку, яка пов'язана як із розвитком у молоді підприємницьких компетенцій, так і з комерціаліза-

цією знань. В основу таких університетів, як правило, вбудовані не тільки моделі креативного, інноваційного, підприємницького університетів, а й модель мережевого університету (Karrov, 2016, с. 359).

Для ефективної реалізації своєї місії та успішного розвитку заклади вищої освіти активно вибудовують мережу партнерських взаємовідносин, у тому числі з іншими освітніми та науковими організаціями, що дозволяє їм підвищити рівень підготовки студентів, а також посилити дослідницьку складову та розвинути діяльність з комерціалізації знань.

**Аналіз актуальних досліджень.** Незважаючи на те, що сьогодні є різні дослідження, які проводяться як вітчизняними так і зарубіжними вченими в галузі розвитку співробітництва та формування тих чи інших форм партнерства між університетами, між ЗВО та підприємствами з реального сектору економіки, питання можливостей університетських альянсів для підвищення рівня підготовки майбутніх фахівців до динамічно змінюваних умов сьогодення, для оперативного вирішення наукових завдань, поставлених як національними, так і глобальними проблемами, залишаються актуальними та відкритими до розгляду.

У багатьох зарубіжних країнах альянси в галузі вищої освіти розвиваються дуже активно за підтримки державою партнерських взаємовідносин між ЗВО в межах реалізації освітньої політики (наприклад, у Німеччині).

Вважаємо, що формування альянсів та корпорацій у просторі вищої освіти має не лише підтримуватись з боку держави, так як це сприяє розвитку вищої освіти в країні, посиленню ролі освітнього процесу країни у міжнародних освітніх тенденціях, але й сприяє перегляду формату державної політики щодо розвитку системи вищої освіти.

У цьому дослідженні основну увагу приділено вивченню конкретного зарубіжного досвіду альянсоутворення, виявленню його ключових характеристик та особливостей і визначення можливостей застосування зазначеного досвіду у вітчизняній практиці.

З метою забезпечення конкурентних позицій як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках освітніх та дослідницьких послуг, а також для підвищення своїх можливостей щодо входження до проєктів державної підтримки заклади вищої освіти все активніше здійснюють політику щодо встановлення з різними організаціями та установами тісних партнерських взаємовідносин, спілок тощо, формуючи,

Р. М. Кантер визначила ряд фундаментальних характеристик альянсів, у тому числі такі: вони, безумовно, повинні приносити користь партнерам, проте це щось більше, ніж просто угода. Також ця форма взаємодії передбачає активну співпрацю (спільне створення нових цінностей), а не простий обмін. При цьому Р. М. Кантер зазначає, що «альянси неможливо «контролювати» формальними системами, але вони вимагають велику мережу міжособистісних зв'язків та внутрішніх інфраструктур, які сприяють освоєнню нового» (Kanter, 1994, с. 97-98). Крім того, від учасників альянсу можуть знадобитися зміни, коригування або адаптація, наприклад, механізмів управління.

Створення альянсів, у тому числі стратегічного характеру, є важливою умовою розвитку організацій не тільки в сучасному бізнес-середовищі, але, на думку автора, і в освітній галузі. Це дозволяє забезпечити формування додаткових цінностей та ефектів співпраці як платформу для нових стратегічних переваг. У рамках такого партнерства не тільки розширюються можливості учасників, а й і відкриваються нові переваги та фактори забезпечення зростання потенціалу.

Встановлення між закладами вищої освіти угод щодо обміну студентами, спільного використання обладнання, спільної організації курсів навчання, конференцій, наукових досліджень та інноваційної діяльності – це лише невеликий перелік практичного досвіду співпраці та партнерства закладів у галузі вищої освіти.

Встановлення та розвиток мережі партнерських відносин між закладами освіти, як зазначають експерти, може стати ефективним способом подолання сучасних проблем, обумовлених зростаючою конкуренцією та дедалі більшим дефіцитом і подорожчанням ресурсів (Creve, Rowley, Shipilov, 2014).

На думку Македон В. тільки співпраця між підприємствами та університетами, а й співпраця між закладами вищої освіти представляється логічною формою реагування на сучасні виклики та загрози. Пріоритетами такої співпраці партнерів визначається, зокрема, розробка освітніх програм для спільної їх реалізації та підготовки висококваліфікованих спеціалістів, результатом якої є подвійні дипломи, організація стажувань здобувачів освіти, виконання складних наукових досліджень та реалізація інновацій. Тому стратегічні альянси між освітніми закладами розглядаються як підвищення якості освіти (Македон, 2010).

У своїх теоретичних дослідженнях, як вітчизняні так і зарубіжні вчені, приходять до загального висновку про те, що альянс може бути прикладом концептуального вирішення проблем, що виникають у його учасників, а також способом подолання розриву між сильними та слабкими освітніми закладами (Сисоєва, 2012; Creve, Rowley, Shipilov, 2014).

Формування альянсів в галузі освіти є сьогодні актуальним напрямом розвитку закладів вищої освіти, здатним підвищити рівень підготовки майбутніх фахівців та забезпечити впевненість у тому, що після завершення навчання вони зможуть відчувати себе впевнено у професійному плані у XXI столітті.

**Мета статті** – на основі загального аналізу визначити основні характеристики стратегічних альянсів закладів вищої освіти та розкрити функціонування університетського альянсу Берліна у Німеччині

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладено загальнонаукові методи систематизації та узагальнення, структурно-функціональний аналіз, а також порівняльний та ретроспективний аналіз даних міжнародних рейтингів. Дослідження ґрунтувалося на матеріалах, представлених на офіційних інтернет-ресурсах The Berlin University Alliance, The Excellence Strategy, даних міжнародних рейтингових агентств QS і THE, а також на наукових публікаціях, що входять до міжнародних бази цитування Web of Science та Scopus

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі співпраця університетів природна і логічна, оскільки у часі досягнень цілей розвитку університети стикаються з різними обмеженнями як у ресурсах, так і у фінансуванні, що підтверджується дослідженнями Suherlan H. та Creve H., Rowley T., Shipilov A., які відзначають, що сьогодні співпраця має велике значення з цілої низки причин: з одного боку, більшість інститутів, університетів стикаються з величезною кількістю труднощів, а з іншого, громадськість заявляє все більше вимог до освітніх програм і претендує на високий рівень підготовки здобувачів освіти. При наявності співробітництва та партнерства закладам вищої освіти легше долати виклики та проблеми сьогодення і впевнено дивитися у майбутнє (Suherlan, 2017; Creve, Rowley, Shipilov, 2014).

Вища освіта зможе задовольнити потреби та покращити життя людей інтелектуально, економічно, соціально та культурно, якщо університети скористаються всіма відповідними можливостями. Коледжі та університети, вступаючи в альянси, здатні створити умови для поліпшення місцевого, національного та міжнародного розвитку,

а також вирішення все більш складних завдань, що стоять сьогодні перед світом. Стратегічне партнерство між закладами вищої освіти та іншими секторами суспільства дозволяє задовольнити насущні потреби, скористатися можливостями, що надає партнерство, з мінімальними витратами ресурсів та забезпечити економічну ефективність, академічні інновації, управління.

Альянси, утворені закладами вищої освіти, у тому числі на масштабному, глобальному рівні, мають велике значення для їхніх університетів – членів альянсу. Глобальні університетські альянси можна розглядати як ціннісний простір, у якому проявляються конкретні, цілеспрямовані та прив'язані до конкретних термінів партнерські взаємини (Suherlan, 2017, с. 170). Усвідомлена увага ключовим аспектам розвитку та підтримки партнерських відносин є, щонайменше, так само важливим, якщо не більш важливим, ніж розробка освітніх програм, визначення джерел фінансування, розширення обсягів коштів, що надходять та використання їх.

Спільні дії університетів та форми взаємодії університетів з іншими університетами або з іншими партнерами, такими як корпорації, некомерційні чи неурядові організації, дозволяють їм здійснювати заходи щодо реалізації та просування на міжнародному ринку освітніх послуг нових академічних програм, які не можуть бути розроблені кожним партнером окремо. Співробітництво, передбачаючи розвиток спільних освітніх програм та розробку навчальних курсів, забезпечує конкурентні переваги закладі освітньої галузі.

Таким чином, систематизуючи ключові положення зазначених наукових досліджень, можна сформулювати такі твердження:

- утворення альянсів в освітній галузі є закономірним процесом з урахуванням розвитку потреб суспільства та викликів сьогодення;
- альянс, особливо стратегічний, дає значні переваги університетам учасникам і може бути фундаментом для реалізації значних трансформацій в освітній галузі та досягнення високого рівня підготовки фахівців;
- використовуючи стратегічні альянси, можна зменшити розрив у якості підготовки фахівців в освітніх закладах, які мають різні статуси (наприклад, національні).

Сьогодні для того, щоб успішно функціонувати в національному просторі, а також зайняти свою нішу на міжнародному ринку освітніх

послуг, університету необхідно мати певний потенціал, тобто «альянспроможність», під якою розуміється:

– «відповідність та достатність стратегічних можливостей організації для ефективної інтегрованої мережевої взаємодії за умов стратегічного партнерства (альянсу);

– сукупність ресурсів університету (матеріальних та нематеріальних), його можливостей (організаційних, освітніх тощо) та компетенцій (навчально-пізнавальних, інформаційних, комунікативних) у процесі синергетичного комбінування яких досягається вирішення глобальної стратегічної мети, першозакладеної у створення стратегічного партнерства (альянсу)» (Creve, Rowley, Shipilov, 2014, с. 259-261);

– «здатність учасників альянсу у стратегічній перспективі формувати та підтримувати, в рамках визначених зобов'язань, баланс взаємних економічних та соціальних інтересів на основі суспільно-державно-приватного партнерства» (Creve, Rowley, Shipilov, 2014, с. 270).

Отже, здатність університетів до формування альянсу, передбачає наявність у них низки передумов (ресурсних, організаційних, управлінських та ін.), які не тільки зумовлюють встановлення партнерських відносин між ними, але й дозволяють встановити тісні взаємозв'язки та співпрацю між університетами, що призводять до утворення альянсу організацій вищої освіти.

На основі розглянутих трактувань поняття «альянс» та умов його утворення можна запропонувати таке розуміння «альянспроможності», тобто здатності до «альянсутворення» закладів вищої освіти: наявність сукупності внутрішніх чинників та зовнішніх умов закладів вищої освіти, які дозволяють проводити політику інтеграції та встановлення стійких зв'язків за усіма напрямками діяльності (освітня, науково-дослідна, культурно-комунікаційна, інноваційна тощо).

Розуміння можливостей закладів освіти до альянсутворення дає змогу аналізувати рівень партнерських відносин між ЗВО та вироблення заходів щодо формування ними стратегічного альянсу. Крім того, в умовах цифровізації здатність закладів вищої освіти до формування альянсу має обумовлюватися сьогодні не тільки наявністю та рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у партнерів, але й рівнем застосування їх у всіх напрямках діяльності ЗВО.

Однак, у розглянутих нами наукових дослідженнях, недостатня увага приділяється критеріям класифікації альянсів, а також визначенню значимості стратегічних альянсів між закладами вищої освіти. Крім того,

недостатньо глибоко вивчені питання створення альянсів університетів з метою реалізації державної національної політики розвитку вищої професійно-технічної освіти, а також питання формування умов підтримки таких альянсів у довгостроковій перспективі.

Описана проблематика ставить актуальні дослідницькі завдання: позначити фундаментальні аспекти альянсів; сформулювати авторське розуміння альянспроможності, тобто здатності організації до формування альянсу; розглянути досвід Німеччини щодо політики розвитку вищої професійно-технічної освіти через підтримку у ЗВО активної, тісної та довгострокової партнерської освітньо-наукової діяльності.

На сучасному етапі альянси можуть бути класифіковані за критеріями, що визначають спрямованість і можливості альянсу.

Залежно від цілей створення альянси можуть бути *тактичними та стратегічними*. Тактичні альянси мають короткостроковий характер і утворюються для реалізації партнерами спільних процесів у коротко терміновому періоді, наприклад, спільної розробки великого проєкту. Стратегічні альянси мають довгостроковий характер (основою їх створення лежить сумісність довгострокових інтересів учасників альянсу) і створюються з метою координації учасниками спільних дій та взаємної вигоди (яку не можна отримати іншим способом), наприклад, для забезпечення конкурентних переваг у тривалому періоді (Kanter, 1994, с. 98).

За функціональним змістом альянси можна поділити на *економічні, політичні, творчі, передвиборні, військові, міжнародні* тощо. За кількістю суб'єктів – учасників альянсу їх поділяють на утворені з двох учасників, та альянси, що складаються з більш ніж двох учасників.

У сучасних наукових розвідках альянси класифікуються за географічною ознакою, тобто за розташуванням учасників: альянси, чії учасники територіально розташовані близько один від одного, наприклад, в одному місті, регіоні; альянси, учасники яких територіально розташовані далеко на великій відстані, в різних містах, регіонах, країнах.

Також на сучасному етапі, за державною приналежністю учасників виділяють *національні* альянси, що складаються з учасників, які розташовані (функціонують, проживають) в одній державі; *міжнародні*, що утворюються учасниками, які розташовані (функціонують проживають) у різних державах.

Крім того, альянси можуть бути класифіковані виходячи із способу їх координації: альянси, в яких всі учасники однаково

здійснюють управлінські функції щодо забезпечення спільної діяльності; альянси, в яких один з їхніх учасників виконує управлінську функцію, тобто одна із сторін бере на себе, за згодою всіх учасників, більш активну роль у координації спільної діяльності. При аналізі класифікацій альянсів необхідно вказати і на конфігурації мереж, що вибудовуються ними. В одних галузях наприклад, мережі альянсів нагадують щільну павутину магістралей, а в інших один партнер знаходиться в центрі («зірка»), від якої відходять «промені» до інших партнерів, не об'єднаних один з одним.

Варто зазначити, що однією із важливих характеристик альянсів є формальна незалежність його учасників, партнерів, хоча певна форма кооперації є і вона робить партнерів взаємозалежними в рамках альянсу (діяльність кожного з учасників підпорядкована досягненню спільної мети, для чого потрібні узгоджені дії та спільні зусилля на вирішення відповідних завдань).

При цьому необхідно розуміти, альянс не має на увазі інтеграцію його учасників (закладу, організації) в одну структуру, єдиний суб'єкт господарювання. Даний аспект відображає різницю між альянсами та злиттями або поглинаннями, в результаті яких утворюється новий суб'єкт господарювання, має стійкі ієрархічні організаційні зв'язки.

Створення закладами вищої освіти альянсів, передбачає завдання, які пов'язані як з можливістю залучення ними великої кількості ресурсів, в тому числі фінансових людських, так і рівнем їх використання.

На даному етапі існує безліч альянсів, утворених закладами вищої освіти, а також університетами та підприємствами. За останні десятиліття як реакція у відповідь на національні та глобальні виклики, на зростання невизначеності в соціально-економічних процесах, на збільшення конкуренції на ринку освітніх послуг, університети, освітні заклади різних рівнів у своїх стратегіях розвитку вказують плани щодо створення та розвитку партнерських взаємовідносин (аж до формування альянсів) як з представниками індустріального сектору економіки, так і з іншими освітніми закладами. Наприклад, у Японії з метою ефективною реалізації якісної програми безперервної освіти фармацевтів трьома державними університетами був сформований альянс у районі Токай (The Tokai Regional Alliance Center for Recurrent Education) (Suherlan, 2017, с. 171).

У Німеччині для забезпечення високого рівня досліджень у технічних науках та якості підготовки фахівців технічного профілю



дев'ять провідних технічних університетів країни утворили альянс, який отримав назву TU9 – German Universities of Technology.

Стратегічне партнерство університетів (The Berlin University Alliance) є альянсом університетів Берліна (далі – університетський альянс Берліна), що складається з чотирьох учасників, які підписали у 2018 році угоду про співпрацю (для спільного виконання проєктів), і який отримав у 2019 році підтримку в рамках напряму фінансування «Університетів переваг» («Стратегія переваги» (Excellence Strategy), що здійснюється урядом Німеччини).

Варто зазначити, що переговори щодо створення або вступу до альянсу є дуже трудомісткими і тривалими за часом, тому входження в альянс має співвідноситися із однією із середньострокових чи довгострокових перспектив утвердження позицій Німеччини, як країни в якій здійснюються інноваційні дослідження, а також подальше підвищення міжнародної конкурентоспроможності країни.

Університетський альянс Берліна представлений чотирма партнерами: Вільний університет Берліна, Берлінський університет імені Гумбольдта, Берлінський технічний університет та «Шаріте» – університетський медичний комплекс. Їхня спільна заявка, названа «Назустріч до єдиного дослідницького простору без кордонів» («Crossing Boundaries toward an Integrated Research Environment»), отримала підтримку і була високо оцінена організаторами проєкту підтримки університетів.

Учасники даного альянсу прагнуть, використовуючи об'єднані ресурси та зусилля, створити інтегроване науково-дослідницьке середовище та стати рушійною силою для подальшого розвитку Берліна як провідного дослідницького центру в Європі та міжнародного лідера, здатного вирішувати актуальні світові завдання суспільства. Учасники альянсу, розуміючи, що більшість суспільних та наукових проблем настільки складні, що їх можна вирішити лише у співпраці з дослідниками з різних галузей, перейшли до міждисциплінарної спільної науково-дослідної діяльності.

Університетський альянс Берліна керується Радою директорів, до якого входять керівники ЗВО – учасників альянсу. Є також керівні комітети, які складаються з представників освітніх закладів, що входять до альянсу. Комітети відповідають за реалізацію спільних цілей та завдань. За загальне управління діяльністю альянсу, а також за координацію реалізації запланованих проєктів з урахуванням цілей

альянсу і, зокрема, за підтримку ради та комітетів відповідає адміністративний офіс (Organization. The Berlin University Alliance).

Загалом, як показують результати рейтингів, практично всі учасники університетського альянсу Берліна входять до топ-200 закладів вищої освіти світу (Шаріте – у топ-100 за версією THE WUR 2020), що підтверджує їх значні освітні та дослідницькі досягнення.

Кожен із учасників університетського альянсу, маючи значні академічні ресурси, сьогодні може запропонувати студентам ідеальні умови для навчання, у тому числі їх знайомство з актуальними дослідженнями великих спільних проєктів. Крім того, практика організації спільних освітніх програм дозволяє студентам проходити курси в різних освітніх закладах альянсу, що дозволяє їм поглиблювати знання за допомогою додаткових або суміжних дисциплін, а також дозволяє їм отримати практичний досвід у сфері своєї професійної діяльності (Programs, Competitions and Scholarship).

Характерною ознакою альянсу є те, учасники об'єднують свої ресурси не лише для підвищення рівня якості освітньої діяльності, а й для проведення унікальних досліджень, що мають велике значення як для Німеччини, так світової науки. Спільно використовувані ресурси (передове наукове обладнання, бібліотечний фонд тощо) з реалізацією ідеї з відкритого доступу до дослідницьких даних сприяють подальшому розвитку спільної наукової роботи університетів, значним просуванням у інноваційних дослідженнях (Teaching Activities).

Як результат діяльності альянсу Берліна відбувається не лише підвищення рівня їх дослідницької роботи, її цінності, але й розширюються можливості передачі результатів досліджень у реальний сектор економіки. У рамках альянсу існують спільно розроблені програми, конкурси та стипендії, які дають можливість студентам та дослідникам здійснювати стартап-проєкти. ЗВО-учасниками створені спеціальні структури (офіси, центри), які допомагають у розробці бізнес-планів або подальшій розробці прототипу продукту або процесу, проводять консультації про найбільш реальні шляхи комерціалізації, надають допомогу в пошуку інвесторів.

**Висновки.** Таким чином, альянси закладів вищої освіти – це не лише форма розвитку партнерства та забезпечення тісної співпраці для ефективного досягнення в довгостроковому періоді спільної мети всіма його учасниками, а й спосіб цілеспрямованого управління розвитку ЗВО – учасників альянсу за рахунок спільного використання

інтегрованих ресурсів і спосіб цілеспрямованого управління з боку органів державної влади реалізацією пріоритетних національних програм, наукових та освітніх проєктів у системі вищої освіти.

Аналіз університетського альянсу "The Berlin University Alliance" показав, що він є стратегічним альянсом, учасники якого доповнюють один одного, забезпечуючи формування науково-дослідних університетських кластерів та умов для розвитку «поліпрофесійної» моделі підготовки майбутніх фахівців. Університетський альянс Берліна створено у відповідь на нові виклики часу та досягнення спільної мети – участі у проєкті державної підтримки закладів вищої освіти Німеччини «Стратегія переваги».

**Перспективи подальших наукових розвідок.** Перспективними проблемами наукових досліджень є визначення та розробка механізми успішнішого введення інновацій в освітній процес та активної комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності університетських альянсів.

#### ЛІТЕРАТУРА

- Десятов, Т. (2014). Професіоналізація як сучасна глобальна тенденція розвитку вищої педагогічної освіти в зарубіжних країнах та Україні. *Порівняльна професійна педагогіка*, 4 (2), 131-136. (Desyatov, T. (2014). Professionalization as a modern global trend in the development of higher pedagogical education in foreign countries and Ukraine. *Comparative professional pedagogy*, 4 (2), 131-136).
- Македон, В. В. (2010). *Міжнародні стратегічні альянси компаній*. Д.: Вид-во ДУЕП (Makedon, V. V. (2010). *International strategic alliances of companies*. D.: Edition of DUEP).
- Сисоєва, С. (2012). *Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика*. Рівне: Овід (Sysoeva, S. (2012). *Educational systems of the countries of the European Union: general characteristics*. Rivne: Ovid).
- Creve, H., Rowley, T., Shipilov, A. (2014). *Network advantage: How to unlock value from your alliances and partnerships*. San Francisco, CA: Jossey-BaSS/Wiley.
- Karpov, A. (2016). University 3.0 as a Corporate Entity of Knowledge Economy: Models and Missions. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6, 354–360
- Join Infrastructure*. Available from: <https://www.berlin-university-alliance.de/en/about/organization/index.html>
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative Advantage: the Art of Alliances. *Harvard Business Review*, 74 (4), 96–108. Available from: <https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances>.
- Organization. The Berlin University Alliance*. Available from: <https://www.berlin-university-alliance.de/en/about/organization/index.html>
- Programs, Competitions and Scholarship*. Available from: <https://www.berlin-university-alliance.de/en/about/organization/index.html>

Suherlan, H. (2017). Strategic alliances in institutions of higher education: a case study of Bandung and Bali Institutes of Tourism in Indonesia. *International Journal of Tourism Cities*, 3 (2), 158–183.

*Teaching Activities*. Available from: <https://www.berlin-university-alliance.de/en/about/organization/index.html>

### SUMMARY

**Zabiaka Iryna.** Partnership of higher education institutions: the experience of modern Germany.

*In the current world development trends, successful solution of many socio-economic problems is possible only if the higher education system is functioning effectively, in which higher educational institutions realize the mission of providing society not only with high-quality educational services, as well as with research and business services. In this regard, higher educational institutions are actively seeking opportunities for this mission. The formation of alliances between higher education institutions is one of the promising mechanisms for achieving such opportunities, promoting comprehensive solution of issues in the sphere of state policy of support and development of higher education.*

*The article considers the strategic alliance of universities as an effective form of association, which meets the criteria of strategic goals as much as possible. The main kinds, kinds and motives of forming alliances of universities are defined, their classification is described.*

*Positive sides of strategic alliances were noted. It is proved that the creation of the alliance is due to the recognition that each of the partners of the alliance has its own unique resource, which it uses as its contribution to the alliance.*

*Based on established research, theoretical approaches to understanding the essence of alliances were structured; the criteria for classification of alliances were defined; the possibilities of alliances and factors, which serve as prerequisites for their formation, were investigated.*

*The present research may be a useful guideline for forming alliances between higher education institutions and generating new ideas for its development. The research outcomes can be used not only by the leaders of higher education institutions, but also by the experts and specialists involved in forming and implementing state policy in the field of higher education development.*

*The analysis of foreign experience, namely the specific strategic alliance of higher educational institutions of Germany – the Berlin University Alliance, has been carried out.*

**Key words:** Higher education, universities, alliance, strategic alliance, Germany, University Union Berlin.