

---

---

# ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАНИЯ

УДК 378.1+37.072

DOI: 10.17853/1994-5639-2021-4-79-107

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ: ОПЫТ СОВРЕМЕННОЙ ГЕРМАНИИ

А. М. Петров

*Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, Москва, Россия.  
E-mail: petrov-am2000@yandex.ru*

**Аннотация.** Введение. В условиях тенденций развития современного мира успешное решение многих социально-экономических задач возможно только в случае эффективного функционирования системы высшего образования, в которой образовательные учреждения высшего образования реализуют миссию по предоставлению обществу не только качественных образовательных услуг, но и услуг научно-исследовательского и предпринимательского характера. В связи с этим образовательные учреждения высшего образования активно ищут возможности выполнения этой миссии. Формирование альянсов между учреждениями высшего образования выступает одним из перспективных механизмов по достижению таких возможностей, способствуя интегративному решению вопросов в сфере государственной политики по поддержке и развитию высшего образования. В России вопросам альянсообразования уделяется пока недостаточное внимание, поэтому будет актуальным анализ зарубежного опыта, а именно конкретного стратегического альянса высших учебных заведений в Германии – «The Berlin University Alliance».

*Основной целью работы является дополнить доказательную базу исследований в сфере развития стратегического сотрудничества между учреждениями высшего образования, а также на основе анализа зарубежной практики определить перспективы альянсообразования в России.*

*Методология и методы исследования.* В основу исследования положены общенаучные методы систематизации и обобщения, структурно-функциональный анализ, а также сравнительный и ретроспективный анализ данных международных рейтингов. Исследование основывалось на материалах, представленных на официальных интернет-ресурсах «The Berlin University Alliance», «The Excellence Strategy», данных международных рейтинговых агентств QS и THE, а также на научных публикациях, входящих в международные базы цитирования Web of Science (RSCI) и Scopus.

*Результаты и научная новизна.* В результате проведенного исследования были структурированы теоретические подходы к пониманию сущности альянсов, определены критерии, по которым их можно классифицировать, а также изучены возможности альянсов и факторы, которые служат предпосылками для их организации. Новизна ра-

боты заключается в авторской трактовке феноменов из тематической области «альянс»: «альянсообразование», «альянсоспособность», «университетский альянс», «стратегическое партнерство», а также в результатах, полученных в ходе анализа альянса университетов Берлина («The Berlin University Alliance») как примера реализации стратегического партнерства высших учебных заведений в Германии.

*Практическая значимость.* Исследование можно рассматривать в качестве руководства для учреждений высшего образования при альянсообразовании и генерировании новых идей развития. Результаты работы могут быть использованы не только руководителями высших учебных заведений, но и экспертами в вопросах формирования и реализации государственной политики в сфере развития высшего образования.

**Ключевые слова:** высшее образование, университеты, альянс, стратегический альянс, Германия, университетский альянс Берлина.

**Для цитирования:** Петров А. М. Стратегический альянс высших учебных заведений: опыт современной Германии // Образование и наука. 20XX. Т. 23, № 4 С. 79–107. DOI: 10.17853/1994-5639-2021-4-79-107

## THE STRATEGIC ALLIANCE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: EXPERIENCE OF CONTEMPORARY GERMANY

A. M. Petrov

*Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia.  
E-mail: petrov-am2000@yandex.ru*

**Abstract. Introduction.** In the context of current trends in the development of the modern world, the successful solution of numerous socio-economic problems is possible only on the condition of effective functioning of higher education system, in which higher education institutions do not only implement the mission of providing society with high-quality and relevant educational services, but also carry out research and development of entrepreneurial nature. In this regard, search for opportunities to fulfill such missions currently takes precedence. The formation of alliances between higher education institutions can be considered as one of the promising mechanisms for performing such missions, as well as for integrative solution of issues in the field of public policy to support and develop higher education. In Russia, insufficient attention is paid to the issues of alliance formation within the sphere of higher education. Therefore, it is relevant to analyse foreign practices, i.e. a specific strategic alliance by higher educational institutions in Germany – The Berlin University Alliance.

The *aim* of the present work is to contribute to the evidence base of research in the field of development of strategic cooperation between higher educational institutions, as well as to define the prospects for alliance formation through the analysis of foreign practices.

*Methodology and research methods.* The methodological framework involves the following general scientific methods: systematisation and generalisation, structural and functional analysis, comparative and retrospective analysis of data from international rankings. The study was based on materials presented on the official Internet resources of “The Berlin University

Alliance”, German programme “The Excellence Strategy”, international ranking agencies QS and THE, as well as scientific publications included in international citation databases Web of Science (RSCI) and Scopus.

*Results and scientific novelty.* 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 novelty of the current research lies in the fact that the author presents his own opinion on the phenomena in relation to such categories as “university alliance”, “strategic partnership” and “alliance formation”. Moreover, the author reports on the results obtained in the course of the analysis of the Berlin University Alliance as an example of the development of strategic partnership between higher education institutions in Germany.

*Practical significance.* 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.

**Keywords:** higher education, universities, alliance, a strategic alliance, Germany, the Berlin University Alliance.

**For citation:** Petrov A. M. The strategic alliance of higher education institutions: Experience of contemporary Germany. *The Education and Science Journal*. 2021; 23 (4): 79–107. DOI: 10.17853/1994-5639-2021-4-79-107

## Введение

Стремление многих государств к созданию самой эффективной образовательной системы, отвечающей как текущим, так и долгосрочным вызовам, высоким стандартам высшего образования, к сосредоточению лучших интеллектуальных ресурсов – современный тренд, обуславливающий постановку многих задач, для решения которых принимаются стратегические документы на уровне правительств ведущих мировых держав, в том числе Правительства РФ.

С целью решения данных задач в ряде стран мира осуществляются меры по разработке и реализации инициатив превосходства в сфере образования. Наиболее яркими примерами таких инициатив может служить опыт Китая, Германии, Франции, Японии [1, с. 10]. С относительно недавнего времени в этот список можно внести и Россию, в которой был реализован «The Russian Academic Excellence Project», именуемый «Проект 5-100» (2013–2020 годы).

Высшие учебные заведения приобретают в настоящее время новую формацию. В силу общих социально-экономических изменений в системе высшего образования складывается так называемый «академический капитализм», где основным агентом является «Университет 3.0», который можно

рассматривать в качестве крупной капиталистической корпорации [2, с. 26, 33]. Отмечается, что университеты, перешедшие к формации «Университет 3.0», реализуют три основные социально-экономические миссии: образовательную, научно-исследовательскую и предпринимательскую, которая связана как с развитием у молодежи предпринимательских компетенций, так и с коммерциализацией знаний. В основу таких университетов, как правило, встроены не только модели креативного, инновационного, предпринимательского университетов, но и модель сетевого университета [3, с. 359].

Для эффективной реализации своей миссии и успешного развития высшие учебные заведения активно выстраивают сеть партнерских взаимоотношений, в том числе с другими образовательными и научными организациями, что позволяет им повысить уровень подготовки студентов, а также усилить исследовательскую составляющую и развить деятельность по коммерциализации знаний.

Несмотря на то что сегодня имеются различные исследования, проводимые отечественными и зарубежными учеными в области развития сотрудничества и формирования тех или иных форм партнёрства между вузами, между вузами и предприятиями из реального сектора экономики, вопросы возможностей альянсов вузов для повышения уровня подготовки обучающихся к динамично изменяющимся условиям хозяйственной и трудовой деятельности, для оперативного решения научных задач, поставленных как национальными, так и глобальными проблемами, остаются актуальными и открытыми для рассмотрения. В ряде зарубежных стран альянсы в образовательной сфере развиваются весьма активно при поддержке государством партнёрских отношений между вузами в рамках реализации образовательной политики (например, в Германии), однако в российской практике наблюдается отставание в реализации эффективного альянсообразования, а следовательно, в развитии конкурентоспособной системы высшего образования.

Считаем, что формирование альянсов в среде высших учебных заведений должно не только поддерживаться со стороны органов власти, так как это способствует развитию высшего образования в стране, усилению роли образовательного процесса страны в международных образовательных тенденциях, но и привести к пересмотру формата государственной политики в отношении развития системы высшего образования.

В данном исследовании основное внимание уделено изучению конкретного зарубежного опыта альянсообразования, выявлению его ключевых особенностей и определению возможностей его применения в российской практике. Автором были определены следующие задачи исследования: систематизация ряда аспектов в части понимания сущности, критериев клас-

сификации альянсов, их значения для участников альянсов, в том числе формируемых в среде высшего образования; проведение общего анализа одного из действующих альянсов высших учебных заведений в Германии и установление его основных характеристик; определение роли стратегических альянсов высших учебных заведений при проведении политики по развитию системы высшего образования.

## **Обзор литературы**

В целях обеспечения конкурентных позиций как на внутренних, так и на международных рынках образовательных и исследовательских услуг, а также для повышения своих возможностей по вхождению в проекты государственной поддержки высшие учебные заведения все активнее осуществляют политику по установлению с различными организациями и учреждениями тесных партнёрских взаимоотношений, союзов и т. п., формируя, по сути, альянсы. Ответы на вопросы «Что такое “альянс” и какие типы альянсов существуют?», «Какие функции выполняют альянсы и какова их роль для развития университетов?» являются актуальными, и их в той или иной степени раскрывают в своих работах как отечественные, так и зарубежные ученые.

Р. М. Кантер определила ряд фундаментальных характеристик альянсов, в том числе следующие: они, безусловно, должны приносить пользу партнерам, но все же это нечто большее, чем просто сделка, а также эта форма взаимодействия предполагает активное сотрудничество (совместное создание новых ценностей), а не простой обмен. При этом Р. М. Кантер отмечает, что «альянсы невозможно «контролировать» формальными системами, но они требуют густой паутины межличностных связей и внутренних инфраструктур, которые способствуют освоению нового» [4, с. 97–98]. Кроме того, от участников альянса могут потребоваться изменения, корректировки или адаптация, к примеру, механизмов управления.

Создание альянсов, в том числе стратегического характера, является важным условием развития организаций не только в современной бизнес-среде, но, по мнению автора, и в образовательной сфере. Это позволяет обеспечить формирование добавочных ценностей и эффектов сотрудничества в качестве платформы для новых стратегических преимуществ. В рамках такого партнёрства не только расширяются возможности участников, но и открываются новые преимущества и факторы обеспечения роста потенциала [5, 6]. Установление между вузами соглашений по обмену студентами, по совместному использованию оборудования, по совместной организации курсов обучения, конференций, научных исследований и инновационной

деятельности – вот небольшой перечень примеров практического опыта тесного сотрудничества организаций в сфере высшего образования.

Установление и развитие сети партнерских отношений между организациями, как отмечают эксперты, может стать эффективным способом преодоления современных проблем, связанных с растущей конкуренцией, все более растущим дефицитом и удорожанием ресурсов [7]. Не только сотрудничество между предприятиями и вузами, но и сотрудничество между высшими учебными заведениями представляется логической формой реагирования на современные вызовы и угрозы, где в качестве приоритетов у вузов определяется, в частности, разработка образовательных программ для совместной их реализации и подготовки высококвалифицированных специалистов, организация стажировок студентов, выполнения сложных научных исследований и реализация инноваций. Поэтому стратегические альянсы между учебными заведениями рассматриваются в качестве повышения качества образования [8]. Различные теоретические исследования приходят к общему выводу о том, что альянс может быть примером концептуального решения возникающих у его участников проблем, а также способом преодоления разрыва между сильными и слабыми организациями [9, с. 67].

Так, в одних работах альянс рассматривают как партнерскую сеть между участниками, которые обладают различными профессиональными знаниями и ресурсами, но имеют схожие цели и совместные планы [8, с. 161]. В других – альянс рассматривают как форму сотрудничества для осуществления совместного проекта организациями (учреждениями) из одной отрасли [10, с. 105–106].

Формирование альянсов в образовательной сфере представляется сегодня актуальным направлением развития высших учебных заведений, способным повысить уровень подготовки студентов и обеспечить уверенность в том, что по завершению обучения они смогут «вступить» (чувствовать себя уверенно в профессиональном плане) в XXI век [11].

В настоящее время сотрудничество университетов естественно и логично, поскольку в ходе достижений целей развития университеты сталкиваются с различными ограничениями как в ресурсах, так и в финансировании, что подтверждается исследованиями J. S. Whealler и J. B. Noftsinger, которые отмечают, что сегодня сотрудничество имеет большое значение по целому ряду причин: с одной стороны, большинство институтов, университетов сталкиваются с огромным количеством трудностей, а с другой, общественность заявляет все больше требований к образовательным программам и претендует на высокий уровень подготовки обучающихся. При наличии сотрудничества и партнёрства вузам легче преодолевать трудно-

сти и уверенно смотреть в будущее. Высшее образование сможет удовлетворить потребности и улучшить жизнь людей интеллектуально, экономически, социально и культурно, если университеты воспользуются всеми соответствующими возможностями. Колледжи и университеты, вступая в альянсы, способны создать условия для улучшения местного, национального и международного развития, а также решения все более сложных задач, стоящих сегодня перед миром. Стратегическое партнерство между высшими учебными заведениями и другими секторами общества позволяет удовлетворить насущные потребности, воспользоваться возникающими возможностями с минимальными затратами ресурсов и обеспечить экономическую эффективность, академические инновации, управление [12, с. 15–19].

Альянсы, образованные высшими учебными заведениями, в том числе на глобальном уровне, имеют большое значение для их университетов-членов. Глобальные университетские альянсы можно рассматривать как ценное пространство, в котором проявляются конкретные, целенаправленные и привязанные к конкретным срокам партнерские взаимоотношения [13, с. 190–191]. Осознанное внимание ключевым аспектам развития и поддержания партнерских отношений является, по меньшей мере, столь же важным, если не более важным, чем разработка учебных планов, определение источников финансирования, расширение объемов поступающих средств и управление ими [14].

Совместные действия университетов и формы взаимодействия университетов с другими университетами либо с другими партнерами, такими как корпорации, некоммерческие или неправительственные организации, позволяют им осуществлять мероприятия по реализации и продвижению на международном рынке образовательных услуг новых академических программ, которые не могут быть разработаны каждым партнером в отдельности [15]. Сотрудничество, в том числе предполагающее развитие образовательных программ и разработку совместных учебных курсов, является одним из способов обеспечения конкурентных преимуществ организаций в образовательной сфере [16].

Таким образом, систематизируя ключевые положения вышеописанных источников, можно сформулировать следующие утверждения:

– образование альянсов в образовательной сфере является закономерным процессом с учетом развития потребностей общества и стоящих перед ним вызовов;

– альянс, особенно стратегический, дает значительные преимущества своим вузам-участникам и может выступать фундаментом для реализации значительных трансформаций в образовательной сфере и достижения высокого уровня подготовки специалистов;



– используя стратегические альянсы вузов, можно уменьшить разрыв в качестве подготовки специалистов в образовательных организациях, которые имеют разные статусы (например, федеральные и региональные вузы).

Сегодня для того чтобы успешно функционировать в национальном образовательном пространстве, а также занять свою нишу на международном рынке образовательных услуг, университету необходимо обладать определенным потенциалом, т. е. «альянсоспособностью», под которой понимается:

– «соответствие и достаточность стратегических возможностей организации для эффективного интегрированного сетевого взаимодействия в условиях стратегического партнерства (альянса); совокупность ресурсов университета (материальных и нематериальных), его способностей (организационных, образовательных и т.п.) и компетенций (учебно-познавательных, информационных, коммуникативных) в ходе синергетического комбинирования которых достигается решение глобальной стратегической цели, изначально заложенной в создание стратегического партнерства (альянса)» [17, с. 659–661];

– «свойство участников альянса в стратегической перспективе формировать и поддерживать в рамках обязательственного права баланс взаимных экономических и социальных интересов на основе общественно-государственно-частного партнерства» [18, с. 432].

Следовательно, способность вузов к формированию альянса, по мнению автора, предусматривает наличие у них ряда предпосылок (ресурсных, организационных, управленческих и др.), которые не только обуславливают установление партнерских отношений между ними, но и позволяют установить тесные взаимосвязи между вузами, приводящие к образованию альянса организаций высшего образования.

На основе рассмотренных трактовок понятия «альянс» и условий его образования можно предложить следующее понимание «альянсоспособности», т. е. способности к «альянсообразованию» вузов: наличие совокупности внутренних факторов и внешних условий у учреждений высшего образования, которые позволяют им проводить политику интеграции и установления устойчивых связей по всем своим направлениям деятельности (образовательное, научно-исследовательское, культурно-коммуникационное, инновационное и др.) для представления перед различными акторами (органы власти, общество, работодатели и др.) общих интересов и достижения общих целей без прекращения ими статуса самостоятельного юридического лица.

Понимание сущности способности организаций к альянсообразованию дает возможность для анализа партнерских отношений между вузами и выработки мер по формированию ими стратегического альянса. Кроме того, в условиях цифровизации способность высших учебных заведений к



формированию альянса должна исходить сегодня не только из наличия и уровня развития информационно-коммуникационных технологий у партнеров, но и степени применения их во всех направлениях деятельности вузов.

Однако в рассмотренных нами работах недостаточное внимание уделяется критериям классификации альянсов, а также определению значимости стратегических альянсов между высшими учебными заведениями. Кроме того, недостаточно глубоко изучены вопросы создания альянсов университетов с целью реализации государственной национальной политики развития высшего профессионального образования, а также вопросы формирования условий для поддержания таких альянсов в долгосрочной перспективе.

Описанная проблематика ставит актуальные исследовательские задачи: обозначить фундаментальные аспекты альянсов; сформировать авторское понимание альянсоспособности, т. е. способности организации к формированию альянса; рассмотреть опыт Германии в части политики развития высшего профессионального образования через поддержку у вузов активной, тесной и долгосрочной партнерской образовательно-научной деятельности.

### **Методология, материалы и методы**

Исследование базируется на изучении теоретических материалов и практических сведений в области как формирования, так и функционирования альянсов. Научные публикации, в том числе представленные в международных базах цитирования Web of Science (RSCI) и Scopus, обзорные материалы на сайтах и отдельные аналитические сведения дали возможность для проведения данного исследования. Для получения аналитических сведений по учреждениям, которые формируют исследуемый нами альянс («The Berlin University Alliance»), были использованы один из инструментов компании Elsevier – SciVal<sup>1</sup>, а также результаты институциональных рейтингов QS<sup>2</sup> и THE<sup>3</sup>. Отметим, что в системе SciVal были рассмотрены сведения за период с 2014 по 2018 годы, а в институциональных рейтингах QS и THE были взяты данные по пяти выпускам (рейтинги 2016–2020 годов).

С точки зрения методологии исследование базируется на комплексном и системном подходе. Они позволяют провести анализ в нескольких плоскостях: «контентной» и «образной». В «контентной» части исследовательской работы сопоставляются различные точки зрения на сущность понятия «альянс», на существующие классификационные признаки, по которым

---

<sup>1</sup> <https://www.scival.com/overview/discipline?uri=Institution%2F309010>; <https://www.scival.com/overview/discipline?uri=Institution/309021>; <https://www.scival.com/overview/discipline?uri=Institution/309050>; <https://www.scival.com/overview/discipline?uri=Institution/309042>

<sup>2</sup> <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>

<sup>3</sup> <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking>

можно выделить и систематизировать альянсы, на роль альянсов для его участников в целом, а также для каждого из них в отдельности. В «образной» части исследовательской работы идет рассмотрение и описание в общем контексте образа сформированного университетами конкретного альянса (в г. Берлин, Германия).

В работе использовались общетеоретические методы: методы анализа и систематизации научных взглядов и концептуальных идей позволили раскрыть сущность понятия «альянс» и конкретизировать критерии классификации альянсов, а также факторы формирования альянсов образовательными учреждениями; структурно-функциональный анализ позволил рассмотреть основные характеристики «The Berlin University Alliance»; метод сравнения позволил сравнить сведения по участникам-членам «The Berlin University Alliance». В целом задействованные методы позволили обеспечить обоснованность предпринятого исследования, его теоретических и практических выводов.

### **Результаты исследования**

*Во-первых, понятие «альянс», несмотря на кажущуюся простоту его содержания, рассматривается в анализируемых нами источниках с нескольких позиций.*

Самое простое его понимание сводится к тому, что под альянсом (от французского слова «alliance» – союз) следует понимать союз, объединение [19] или более развернуто – это союз, объединение нескольких организаций, предприятий, лиц на договорной основе [20]. Таким образом, альянс – это союз (объединение) субъектов (государств, организаций, экономических, политических групп, отдельных лиц и т. п.), формируемый на основе заключенного между ними договора с соответствующими условиями или достигнутого между ними конкретного соглашения для решения совместными усилиями общих целей.

С другой стороны, под термином «альянс» понимают процесс взаимодействия, партнерство [21, с. 3]. Термин «альянс» также рассматривают как обозначение устойчивого сотрудничества, к примеру, фирм, государств. В своем исследовании Г. Грив, Т. Роули, А. Шипилов в понятие «альянс» включают «партнерские отношения», «совместные предприятия», «стратегические альянсы», а также совместное производство, научные исследования или лицензионные соглашения между фирмами, а образующие альянс стороны называют партнерами по альянсу или просто партнерами, которые могут обмениваться идеями, технологиями, ресурсами, кадрами и т. п. [22, с. 17–19]. Таким образом, суть альянса сводится к установлению устойчи-

вых взаимоотношений между его участниками на добровольной основе и доверительных началах.

В данном исследовании была рассмотрена такая форма устойчивого сотрудничества образовательных организаций, в которой происходит интеграция их ресурсов и средств (с созданием единого центра управления их использованием) для эффективного достижения общих коммерческих и некоммерческих целей.

*Во-вторых, в настоящее время альянсы могут быть классифицированы по целому ряду критериев, определяющих направленность и возможности альянса.*

В зависимости от целей создания альянсы могут быть тактическими и стратегическими. Тактические альянсы носят краткосрочный характер и образуются для осуществления партнерами совместных действий в краткосрочном периоде, к примеру, для совместной разработки крупного проекта. Стратегические альянсы носят долгосрочный характер (в основе их создания лежит совместимость долгосрочных интересов участников) и создаются в целях координации участниками совместных действий и взаимной выгоды (которую нельзя получить иным способом), к примеру, для обеспечения конкурентных преимуществ в длительном периоде [21, с. 3].

По содержанию выполняемого функционала альянсы можно разделить на экономические, политические, творческие, предвыборные, военные, международные и т. п. По числу входящих субъектов – альянсы, образованные из двух участников, и альянсы, состоящие из более чем двух участников.

В настоящее время также можно выделить альянсы по географическому признаку, т. е. по расположению участников: альянсы, чьи участники территориально расположены близко (на небольшом удалении) друг от друга, к примеру, в одном городе, сельской или городской агломерации; альянсы, чьи участники территориально расположены далеко (на большом удалении) друг от друга, к примеру, в разных городах, регионах, странах.

По государственной принадлежности участников выделяют национальные альянсы, состоящие из участников, которые расположены (функционируют, проживают) в одном государстве; международные, состоящие из участников, которые расположены (функционируют, проживают) в разных государствах.

Альянсы могут быть также классифицированы по уровню охвата их деятельности: местные, региональные, межрегиональные, национальные, межгосударственные, глобальные.

По профилю деятельности альянсы бывают однопрофильные, когда участники альянса осуществляют деятельность в одной сфере, отрасли и

оказывают однотипные услуги или осуществляют производство схожих товаров; двухпрофильные (в альянс входят участники не более чем из двух отраслей или сегментов хозяйственной деятельности); многопрофильные (в альянсе представлены участники из более чем двух отраслей, сфер деятельности, сегментов экономики). Отметим, что если в однопрофильном альянсе речь может идти об интеграции знаний, идей, опыта, частично ресурсов для обеспечения роста эффективности деятельности участников альянса, то в двухпрофильных и многопрофильных альянсах участники дополняют друг друга ресурсами (финансовыми, логистическими и др.) и способствуют масштабированию инноваций, интегрированию в новые хозяйственные связи и вхождению, к примеру, в технологические цепочки выпуска продукции, оказания услуг. Однако сегодня многие участники альянсов сами осуществляют дифференцированную хозяйственную деятельность, а следовательно, речь может идти о «сложно-комбинационных» альянсах, что делает их куда более универсальными.

Кроме того, альянсы могут быть классифицированы исходя из способа их координации: альянсы, в которых все участники в равной степени осуществляют управленческие функции по обеспечению совместной деятельности; альянсы, в которых у одного из их участников функция управления преобладает, т. е. одна из сторон берет на себя, с согласия всех участников, более активную роль по координации совместной деятельности; альянсы, в которых с целью координации их деятельности создаются специальные управленческие структуры (административные структуры).

Существуют альянсы, в которых участники получают доступ к дополнительным и новым ресурсам для значительного увеличения своих преимуществ, и такие, в которых партнеры получают доступ к ресурсам, аналогичным собственным, для снижения исключительно своих затрат.

В аспекте приобретаемых или развиваемых навыков возможны следующие варианты:

1) в ходе партнерских взаимоотношений участники посредством совместной деятельности (в производственной сфере, в проведении маркетинговой политики, в разработке продукции) формируют или совершенствуют свои навыки;

2) внутри- и межотраслевые альянсы, в которых участники выстраивают отношения с конкурентами или объединяют ресурсы между отраслями для создания новых рыночных возможностей;

3) стратегические альянсы, образованные под действием определенного мотива: выход на новые рынки, защита позиций на рынке, создание нового продукта или повышение привлекательности имеющегося, компенсирование конкурентных действий, снижение производственных и/или

маркетинговых издержек, сокращение рисков, связанных с большими затратами ресурсов, а также повышение текущих и/или развитие новых навыков [23].

При анализе классификаций альянсов необходимо указать и на конфигурации выстраиваемых ими сетей. В одних сферах, к примеру, сети альянсов напоминают плотную паутину магистралей, а в других один партнер находится в центре («звезда»), от которой отходят «лучи» к другим партнерам, не объединенным друг с другом [22, с. 11].

*В-третьих, альянсы, являясь объединением двух или более участников-организаций, не образуют новое юридическое лицо, но эта форма партнерства может вызвать синергетический эффект, который, в свою очередь, требует комплексной оценки возможностей и рисков.*

Следует отметить, что одной из важных характеристик альянсов является формальная независимость его участников, партнеров, хотя некая форма кооперации имеется и она делает партнеров взаимозависимыми в рамках альянса (деятельность каждого из участников подчинена достижению общей цели, для чего требуются согласованные действия и совместные усилия для решения соответствующих задач). При этом необходимо понимать, альянс не подразумевает интеграцию его участников (учреждения, организации) в одну структуру, единый хозяйствующий субъект (юридическое лицо). Данный аспект отражает разницу между альянсами и слияниями или поглощениями, в ходе которых образуется новый хозяйствующий субъект, имеющий устойчивые иерархические организационные связи [24, с. 25–34].

Отметим, что альянсы позволяют добиться ряда преимуществ для их участников:

- 1) информационное преимущество – инновационные идеи для повышения эффективности деятельности, расширения клиентской базы и т. п.;
- 2) организационно-хозяйственное преимущество – объединение ресурсов и совместное использование активов и опыта каждого из партнеров;
- 3) преимущество, связанное с усилением влияния в отрасли за счёт структурированной совместной политики и использования уникальных решений, выработанных партнерами совместно.

Однако, нужно понимать и то, что практика показывает, что уровень успеха любой из сторон в альянсах зависит от конфигурации выстраиваемых ими сетей, в которые они входят [22, с. 11].

Альянсы, по мнению автора, позволяют партнерам достичь совместными усилиями взаимовыгодной цели, реализовать общие интересы, получить оптимальные выгоды и преимущества. В ходе объединения или взаимодополнения партнерами своих ресурсов, информационных потоков, разделения рисков ими совместно достигается более высокий уровень раз-

вития, чем они могли бы достичь порознь. Участниками альянсов движет, в большинстве случаев, достижение ими желаемой стратегической позиции в будущем [27, с. 39].

Безусловно, альянс – признанная форма делового сотрудничества, взаимовыгодного партнерства, а также способ тесного открытого взаимодействия организаций, людей по совместному проведению определенных действий или мероприятий, дающий синергетический эффект и обеспечивающий максимальные результаты, которые позволяют достичь цели, признанной всеми участниками как общей. Для альянсов вузов такой целью может являться обеспечение в долгосрочном периоде наиболее эффективного образовательного, научно-исследовательского и инновационного процесса за счет скоординированного совместного управления интегрированными ресурсами и хозяйственными операциями.

Для описания возможностей и рисков от межорганизационного сотрудничества и планирования действий по созданию высшими учебными заведениями стратегического партнерства (союза) можно воспользоваться общей концепцией модели, определяющей степень удовлетворенности (в нашем случае партнеров по сотрудничеству) на основе оценки «пяти качеств» («5 qualities» – 5Qs), разработанной М. Зинельдином [28]. В этой модели применяются следующие оценочные параметры: качество объекта, качество процесса, качество инфраструктуры, качество взаимодействия, качество атмосферы [29]. Данные параметры, исходя из тематики исследования, могут быть охарактеризованы следующим образом:

1) «качество объекта» – установление основных причин формирования высшими учебными заведениями союза, объединения;

2) «качество процесса» – оценка того, как планируется и проводится формирование союза, объединения;

3) «качество инфраструктуры» – анализ фундаментальных и основных ресурсов (финансы, навыки сотрудников и обслуживающего персонала), интегрированных в союз, объединении для совместной реализации основной деятельности (оказание образовательных услуг, выполнение исследований, трансфер технологий);

4) «качество взаимодействия» – оценка системы обмена данными, анализ возможных способов преодоления культурных проблем, проведения координации, решения бытовых вопросов, уровня адаптации и гибкости в союзе высших учебных заведений;

5) «качество атмосферы» – оценка рабочих мест, степени удовлетворенности, доверия, реализации общих интересов, выполнения обязательств.

Создание высшими учебными заведениями альянсов преследует ряд задач, которые связаны как с возможностью привлечения ими боль-



шего количества ресурсов, в том числе финансовых и человеческих, так и с ростом эффективности их использования. В ходе тесного партнерства в рамках альянсов высшие учебные заведения объединяют знания, навыки, возможности и опыт, что обеспечивает повышение качества образования и исследований. В альянсах высшими учебными заведениями совместно разрабатываются механизмы более успешного введения инноваций в образовательный процесс, планирования учебной деятельности, активной коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, а также механизмы снижения стоимости обучения.

Большинство университетов, особенно причисляемые к мировым центрам образования, имеют развитую партнерскую сеть по всему миру. Несмотря на это, наличие большого количества партнерских отношений не обязательно гарантирует, что высшее учебное заведение обязательно повысит свой международный авторитет и репутацию, но это может сыграть важную роль в достижении этих целей, о чем говорит опыт университетов, участвующих в сетевом взаимодействии с партнерами [30; 31].

В настоящее время существует множество альянсов, образованных высшими учебными заведениями, а также университетами и предприятиями. За последние десятилетия в качестве ответной реакции на национальные и глобальные вызовы, на рост неопределённости в социально-экономических процессах, на увеличение конкуренции на рынке образовательных услуг, университеты, образовательные организации в своих стратегиях развития указывают планы по созданию и развитию партнерских взаимоотношений (вплоть до формирования альянсов) как с представителями индустриального сектора экономики, так и с другими учебными заведениями в целях получения синергетических эффектов. К примеру, в Японии в целях эффективной реализации качественной программы непрерывного образования фармацевтов тремя государственными университетами был сформирован альянс в районе Токай (The Tokai Regional Alliance Center for Recurrent Education) [32, с. 51]. В Германии для обеспечения высокого уровня исследований в технических науках и качества подготовки инженерных специалистов 9 ведущих технических университетов страны образовали альянс, который получил название TU9 – German Universities of Technology.<sup>1</sup> Следует отметить, что переговоры по созданию либо вступлению в альянс являются очень трудоемкими и длительными по времени, поэтому вхождение в альянс должно соотноситься с одной из среднесрочных или долгосрочных

---

<sup>1</sup>Berlin University Alliance Proposal in the Excellence Strategy. Available from: <https://www.berlin-university-alliance.de/excellence-strategy/universities-of-excellence/berlin-university-alliance-proposal.pdf>. (date of access: 02.02.2020); TU9. Available from: <https://www.tu9-universities.de/> (date of access: 22.02.2020).



стратегических целей университета. Если перспектива таких отношений не просматривается, то лучше отказаться от вхождения в альянс. Однако следует понимать, что глобализация, приведшая к усилению и усложнению сферы высшего образования [33], влияет на то, что университеты, особенно крупные, вынуждены расширять свои партнерские сети, причем не только в регионах присутствия, но и за их пределами.

*В-четвертых, определен перечень факторов, которые ложатся в основу формирования альянсов высших учебных заведений.*

В ходе налаживания между вузами взаимоотношений, перерастающих, при соответствующих условиях, в альянс, администрации университетов руководствуются различными факторами: одни вузы при выборе партнеров ориентируются на их статус, аналогичный своему; другие – обращают внимание на схожесть реализуемых направлений подготовки студентов, выполняемых тематик научных и научно-технических исследований, выстроенной организационно-управленческой структуры и т. п.; для третьих приоритетом является возможность дополнить или даже расширить собственную деятельность (обеспечить полный цикл научной, инновационной деятельности; освоить не только смежные, но и новые образовательные и исследовательские сферы деятельности с целью повышения конкурентных преимуществ).

Таким образом, вузы, решившие образовать альянсы, должны осознавать все свои возможности вступления в такую форму интеграции, а также оценивать ресурсы, которые они могут предложить партнерам, свою готовность делиться ими с партнерами, а также готовность к изменениям.

*В-пятых, проведен анализ альянса университетов Берлина («The Berlin University Alliance») как примера реализации стратегического партнерства высших учебных заведений в Германии.*

Стратегическое партнерство университетов (The Berlin University Alliance) является альянсом университетов Берлина (далее – университетский альянс Берлина), состоящий из четырех участников, подписавших в 2018 соглашение о сотрудничестве (для совместного выполнения проектов), и получивший в 2019 году поддержку в рамках направления финансирования «Университетов превосходства» («Стратегия превосходства» (Excellence Strategy), осуществляемая правительством Германии).<sup>1</sup>

Следует отметить, что «Стратегия превосходства» призвана обеспечить в долгосрочной перспективе упрочение позиций Германии как страны, в которой осуществляются передовые исследования, а также дальнейшее повышение международной конкурентоспособности Германии. В рамках дан-

<sup>1</sup>Working together. Available from: <https://www.berlin-university-alliance.de/en/excellence-strategy/universities-of-excellence/index.html> (date of access: 15.02.2020).

ной стратегии финансовая поддержка оказывается по двум направлениям<sup>1</sup>: кластеры превосходства – проектное финансирование университета или группы (объединения) университетов, осуществляющих исследовательские проекты в таких областях, в которых существует высокая международная конкуренция; университеты превосходства – финансирование отдельных университетов или группы (объединения) университетов, имеющих в долгосрочной перспективе совместную стратегическую цель и устойчивые планы сотрудничества для обеспечения международного лидерства, в том числе в исследовательской сфере, основанного на эффективной деятельности кластеров превосходства. Участники-победители ежегодно (до 2025 года по плану поддержки) будут получать миллионы евро, в том числе по линии финансирования персонала, покрытия прямых затрат на проекты и оборудование.

Университетский альянс Берлина представлен четырьмя партнерами: Свободный университет Берлина, Берлинский университет имени Гумбольдта, Берлинский технический университет и «Шарите» – университетский медицинский комплекс. Их совместная заявка (в рамках участия в «Стратегии превосходства» на финансовую поддержку), озаглавленная «Навстречу к единому исследовательскому пространству без границ» («Crossing Boundaries toward an Integrated Research Environment»), получила поддержку и была высоко оценена организаторами проекта поддержки университетов.

Данные участники альянса стремятся, используя объединенные ресурсы и усилия, создать интегрированную исследовательскую среду и стать движущей силой для дальнейшего развития Берлина в качестве ведущего исследовательского центра в Европе и международного лидера, способного решать актуальные глобальные задачи общества. Участники альянса, понимая, что большинство общественных и научных проблем настолько сложны, что их можно решить только в сотрудничестве с исследователями из разных сфер, перешли к междисциплинарной совместной научно-исследовательской деятельности.<sup>2</sup>

Университетский альянс Берлина управляется Советом директоров, в который входят руководители вузов-участников. Имеются также руководящие комитеты, состоящие из представителей входящих в альянс учреждений. Комитеты отвечают за реализацию общих целей и задач. За общее управление деятельностью альянса, а также за координацию реализации запланированных проектов с учетом целей альянса и, в частности, за поддержку совета и комитетов, отвечает административный офис.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> DFG. Excellence Strategy. Available from: [https://www.dfg.de/en/research\\_funding/programmes/excellence\\_strategy/index.html](https://www.dfg.de/en/research_funding/programmes/excellence_strategy/index.html) (date of access: 10.02.2020).

<sup>2</sup> Working together. Available from: <https://www.berlin-university-alliance.de/en/excellence-strategy/universities-of-excellence/index.html> (date of access: 15.02.2020).

<sup>3</sup> Organization. The Berlin University Alliance. Available from: <https://www.berlin-university-alliance.de/en/about/organization/index.html> (date of access: 22.02.2020).

Проведем анализ условий, позволивших создать университетский альянс Берлина.

Во-первых, участники альянса являются ведущими образовательными учреждениями, причем не только в Германии, но и на международной арене (таблицы 1 и 2).

Таблица 1

Динамика изменений позиций референтной группы учреждений в QS World University Ranking за 2016–2020 годы\*

Table 1

Dynamics of changes in the positions of the reference group of institutions in QS World University Ranking 2016-2020

Наименование университета/организации		Адрес	Институциональный рейтинг: QS World University Ranking				
			Место в рейтинге:				
			2016	2017	2018	2019	2020
Свободный университет Берлина	Free University of Berlin	Kaiserswerther Str. 16-18 Berlin, Germany	119 (+31)**	123 (-4)	125 (-2)	130 (-5)	130 (0)
Берлинский университет имени Гумбольдта	Humboldt University of Berlin	Unter den Linden 6 Berlin, Germany	126 (+8)**	121 (+5)	120 (+1)	121 (-1)	120 (+1)
Берлинский технический университет	Technical University of Berlin	Strasse des 17. Juni 135 Berlin, Germany	178 (+14)**	164 (+14)	144 (+20)	147 (-3)	147 (0)
«Шарите» – университетский медицинский комплекс	Charité - Universitätsmedizin Berlin	Charitéplatz 1, Berlin, Germany	-	-	-	-	-

\* Составлена автором на основе информации, взятой на официальном сайте: [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com) [Compiled by the author based on information taken from the official website: [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com)].

\*\* Для справки: изменения по отношению к 2015 году [For further information: table 1 shows the change in relative to the year 2015 for further information].

Отметим, что «Шарите» не принимал участие в данном международном рейтинге QS за анализируемый нами период, а Свободный университет Берлина, Берлинский университет имени Гумбольдта и Берлинский техни-

ческий университет по результатам рейтингов с 2018 по 2020 год находились недалеко друг от друга (130, 120, 147 место соответственно), и позиции каждого колебались незначительно, оставаясь в диапазоне от 120 до 150 места. Положительный рост по отношению к базовому 2016 году показал Берлинский университет имени Гумбольдта, а также Берлинский технический университет, который поднялся в рейтинге за 5 лет на 31 позицию (с 178 места на 147 место). Свободный университет Берлина, ранее имевший значительный положительный рост, за последние 5 лет опустился на 11 пунктов по итогам рейтинга 2020 года.

Таблица 2

Динамика изменений позиций референтной группы учреждений в THE World University Ranking в 2016–2020 годы\*

Table 2

Dynamics of changes in the positions of the reference group of institutions in THE World University Ranking 2016-2020

Наименование университета/организации		Адрес	Институциональный рейтинг: THE World University Ranking				
			Место в рейтинге:				
			2016	2017	2018	2019	2020
Свободный университет Берлина	Free University of Berlin	Kaiserswerther Str. 16-18 Berlin, Germany	72 (+9)**	75 (-3)	88 (-13)	104 (-16)	117 (-13)
Берлинский университет имени Гумбольдта	Humboldt University of Berlin	Unter den Linden 6 Berlin, Germany	49 (+31)**	57 (-8)	62 (-5)	67 (-5)	74 (-7)
Берлинский технический университет	Technical University of Berlin	Strasse des 17. Juni 135 Berlin, Germany	-	82	92 (-10)	131 (-39)	149 (-18)
«Шарите» – университетский медицинский комплекс	Charité - Universitätsmedizin Berlin	Charitéplatz 1, Berlin, Germany	195	-	126	90 (+36)	80 (+10)

\* Составлена автором на основе информации, взятой на официальном сайте: <https://www.timeshighereducation.com/> [Compiled by the author based on information taken from the official website: <https://www.timeshighereducation.com/>]

\*\* Для справки: изменения по отношению к 2015 году [For further information: table 2 shows the change in relative to the year 2015 for further information].

В рейтинге THE World University Ranking принимали участие все организации из референтной группы, хотя и не во все годы. Из таблицы 2 видно, что с 2016 по 2020 год Берлинский университет имени Гумбольдта опустился на 25 пунктов, также значительно понизился рейтинг Свободного университета Берлина (на 45 позиций) и Берлинского технического университета (на 67 позиций). Однако «Шарите», в свою очередь, продемонстрировал уверенный положительный рост: поднялся на 46 позиций с 2018 года. В целом разброс участников альянса по шкале данного рейтинга шире, чем в рейтинге QS WUR.

В целом, как показывают результаты рейтингов, практически все участники университетского альянса Берлина входят в топ-200 высших учебных заведений мира (Шарите – в топ-100 по версии THE WUR 2020), что подтверждает их значительные образовательные и исследовательские достижения. Их объединенное участие в «Стратегии превосходства», по мнению автора, позволит им со временем вернуть потерянные позиции в рейтингах.

Во-вторых, каждый из участников университетского альянса, имея значительные академические ресурсы, сегодня может предложить студентам идеальные условия для обучения, в том числе их знакомство с актуальными исследованиями по крупным совместным проектам. Кроме того, практика организации совместных образовательных программ позволяет студентам проходить курсы в разных учебных заведениях альянса, что углубляет знания по изучаемым ими предметам с помощью дополнительных или смежных дисциплин, а также позволяет им получить более широкий практический опыт в сфере своей профессиональной деятельности.<sup>1</sup>

В-третьих, участники альянса объединяют свои ресурсы не только для повышения уровня качества образовательной деятельности, но и для проведения уникальных исследований, имеющих большое значение как для Германии, так и для мировой науки. Совместно используемые ресурсы (передовое научное оборудование, библиотечный фонд и т. п.) с реализацией идеи открытого доступа к исследовательским данным способствуют дальнейшему развитию совместной научной работы университетов, значительным продвижениям в исследованиях.<sup>2</sup>

Ученые из университетов альянса работают над совместными научными публикациями. С 2014 по 2018 годы преподаватели Свободного университета Берлина, Берлинского университета имени Гумбольдта, Берлинского технического университета и «Шарите» активно публиковали результаты своих исследований в таких областях, как физика, техника и технологии,

---

<sup>1</sup>Teaching Activities. Available from: <https://www.berlin-university-alliance.de/en/commonalities/teaching/index.html> (date of access: 05.02.2020).

<sup>2</sup>Joint Infrastructure. Available from: <https://www.berlin-university-alliance.de/en/commonalities/infrastructure/index.html> (date of access: 05.02.2020).

клинические, доклинические и медицинские исследования (по данным SciVal). Кроме того, ученые из данных организаций имеют статьи, апробирующие их исследования в области компьютерных наук, наук о жизни, социальных наук, искусств и гуманитарных наук. Сотрудники из «Шарите» публикуют работы по психологическим проблемам.

Сегодня в рамках проекта «Стратегия превосходства» участниками альянса сформированы кластеры превосходства, призванные осуществлять междисциплинарные исследовательские проекты.<sup>1</sup> Кластеры превосходства Свободного университета Берлина направлены на проведение актуальных математических исследований, исследований вопросов будущего развития литературоведения и процессов дальнейшей либерализации общества. Кластеры превосходства Берлинского университета имени Гумбольдта развиваются в направлении изучения интеллекта и различных свойств материалов. «Шарите», являясь особой структурой для обоих университетов, имеет также кластер превосходства, исследующий неврологические и психические расстройства и способы их лечения. В целом в Свободном университете Берлина и Берлинском университете имени Гумбольдта (вместе с кластером «Шарите») работают 4 кластера превосходства.

Берлинский технический университет сосредоточился на таких значимых направлениях, как проведение актуальных математических исследований, исследований по пониманию интеллекта и исследований в области катализа. Университет имеет 3 кластера превосходства.

Таким образом, тематика кластеров превосходства у университетов альянса охватывают не только важные сферы общественной жизни, но и актуальные научные области.

В-четвертых, в ходе данного союза четырех организаций происходит не только повышение уровня их исследовательской работы, ее ценности, но и расширяются возможности передачи результатов исследований в реальный сектор экономики. В рамках альянса существуют совместно разработанные программы, конкурсы и стипендии, которые дают возможность студентам и исследователям осуществлять стартап-проекты. Вузами-участниками созданы специальные структуры (офисы, центры), которые помогают в разработке бизнес-планов или в дальнейшей разработке прототипа продукта или процесса, проводят консультации о наиболее подходящих путях коммерциализации, оказывают помощь в поиске инвесторов.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Berlin University Alliance Proposal in the Excellence Strategy. Available from: <https://www.berlin-university-alliance.de/excellence-strategy/universities-of-excellence/berlin-university-alliance-proposal.pdf>. (date of access: 02.02.2020).

<sup>2</sup> Programs, Competitions and Scholarships. Available from: <https://www.berlin-university-alliance.de/en/commonalities/transfer/startup-support/index.html> (date of access: 05.02.2020).

В-пятых, участники университетского альянса Берлина за счет имеющегося у них совокупного ресурсного потенциала (несколько тысяч работающих на полную ставку высококвалифицированных профессоров, общий бюджет в размере почти двух миллиардов евро<sup>1</sup>) и возможностей его комбинирования оказывают значительное аккумулятивное воздействие на высшее образование Германии и Западной Европы.

### **Обсуждение**

Проведенное исследование, с одной стороны, можно отнести к работам, в которых сотрудничество и развитие партнёрских отношений рассматриваются как способ решения задачи по развитию общей деятельности в области научных исследований, коммерциализации знаний и результатов интеллектуальной работы, по повышению уровня освоения общих и профессиональных компетенций обучающимися в целях их подготовки к текущим реалиям и будущим вызовам. Но, с другой стороны, акцент в данной работе смещается не на формирование разных университетских альянсов в целом, а на необходимость развития альянсов внутри самой страны, поскольку они могут стать основой для обеспечения приоритетных целей развития национального высшего образования, реализации более целенаправленной государственной политики по поддержке приоритетных междисциплинарных научных проектов и образовательных программ.

В статье сделана попытка дальнейшей систематизации и некоторой конкретизации критериев классификации альянсов с раскрытием их сущности. Также в работе описаны возможности альянсообразования как для его участников, так и для реализации государством политики развития высшего образования. Кроме того, изучение работ по вопросу альянсообразности позволило сформировать понимание о важности изучения факторов, приводящих к формированию альянсов. Дальнейшего изучения требует механизм формирования и функционирования университетских альянсов, реализуемых ими программ общегосударственного значения.

### **Заключение**

Альянсы образовательных организаций высшего образования – не только форма развития партнерства и обеспечения тесного сотрудничества для эффективного достижения в долгосрочном периоде общей цели всеми его участниками, но и способ целенаправленного управления разви-

---

<sup>1</sup> Berlin University Alliance Proposal in the Excellence Strategy. Available from: <https://www.berlin-university-alliance.de/excellence-strategy/universities-of-excellence/berlin-university-alliance-proposal.pdf>. (date of access: 02.02.2020).



тием вузов-участников за счет совместного использования интегрированных ресурсов, а также способ целенаправленного управления со стороны органов государственной власти реализацией приоритетных национальных программ, научных и образовательных проектов в системе высшего образования.

Анализ университетского альянса «The Berlin University Alliance» показал, что он является стратегическим альянсом, участники которого дополняют (ресурсами, опытом, научной информацией) друг друга, обеспечивая формирование научно-исследовательских университетских кластеров и условий для развития «полипрофессиональной» модели подготовки обучающихся. Такая модель нацелена не столько на расширение диапазона профессиональных возможностей, сколько на готовность выходить за рамки сформировавшихся в процессе профессиональной подготовки (профессионального образования) стереотипов [34, с. 66]. Университетский альянс Берлина создан в ответ на новые вызовы времени и для достижения общей цели – участия в проекте государственной поддержки высших учебных заведений Германии «Стратегия превосходства», а также для обеспечения вузам-участникам международного лидерства в сферах образования и науки.

В целом такие альянсы (стратегические партнерства) в научно-образовательной сфере – это вполне адекватная реакция на современные национальные и глобальные тенденции; они имеют далекоидущее значение как для проведения научных исследований, так и для развития рынка инноваций и образовательных услуг; механизмом развития образовательной деятельности и формирования инновационных образовательных программ; становятся, в определенной степени, способом укрепления конкурентоспособности национальной образовательной системы и успешного привлечения талантливой молодежи и ученых; становятся формой конструктивной и точечной поддержки со стороны государства (без распыления средств по однотипным вузам, которые ведут исследования по схожим направлениям и способам, а сосредоточение средств на конкретное направление, представленное рядом вузов-партнерами, которые совместно осуществляют реализацию общих интересов и для этого интегрируют свои ресурсы). Опыт университетов в создании альянсов, в том числе в Германии, требует дальнейшего изучения, но уже сейчас можно утверждать об его значимости и необходимости учета в российской образовательной сфере – учреждениями высшего образования, перед которыми (исходя из национальных проектов) стоят глобальные задачи.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Полихина Н. А., Тростянская И. Б. Рейтинги университетов: тенденции развития, методология, изменения. Москва: ФГАНУ «Социоцентр», 2018. 188 с.
2. Чепуренко А. Ю. Маркс в университете 3.0? // Социологические исследования. 2018. № 5. С. 26–34. DOI: 10.7868/S0132162518050033
3. Karpov A. University 3.0 as a Corporate Entity of Knowledge Economy: Models and Missions // International Journal of Economics and Financial Issues. 2016. Vol. 6 (Special Issue). P. 354–360.
4. Kanter R. M. Collaborative Advantage: the Art of Alliances // Harvard Business Review. 1994 (July–August). Vol. 74. № 4. P. 96–108. Available from: <https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances> (date of access: 05.02.2020).
5. Cummings J. L., Holmberg S. R., Yang Q. The role of partnering factors in international learning alliance success // International Journal of Strategic Business Alliances. 2013. Vol. 3. № 1. P. 23–49. DOI: 10.1504/IJSBA.2013.058296
6. Elmuti D., Abebe M., Nicolosi M. An overview of strategic alliances between universities and corporations // Journal of workplace learning. 2005. Vol. 17. № 1/2. P. 115–129. DOI: 10.1108/13665620510574504
7. Bacila, M. F., Moisescu, O. I., Țirca, A. M. A study regarding the influence of business size on the availability of business organizations to develop alliances with higher education institutions // Transformations in Business and Economics. 2009. Vol. 8. № 3. P. 160–178.
8. Suherlan H. Strategic alliances in institutions of higher education: a case study of Bandung and Bali Institutes of Tourism in Indonesia // International Journal of Tourism Cities. 2017. № 3 (2). P. 158–183. DOI: 10.1108/IJTC-08-2016-0022
9. Lestari Sri dan Idham Bustamano. Kajian tentang Aliansi Strategis bagi UKMK Potensial // Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM. 2006. № 2. Tahun 1. P. 65–83.
10. Dussauge P., Garrette, B. Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances. John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, New York, 1999. 254 p.
11. Green W. D., Barrett C. R., Rust E. B. What is Right with Education Reform. The Huffington Post. 2010. Available from: [https://www.huffpost.com/entry/what-is-right-with-educat\\_b\\_735033](https://www.huffpost.com/entry/what-is-right-with-educat_b_735033) (date of access: 05.02.2020).
12. Whealar J. S., Noftinger J. B. Getting a grip on strategic alliances // Trusteeship Journal. 2004. № 12 (4). P. 15–19.
13. Gunn A., Mintrom M. Global university alliances and the creation of collaborative advantage // Journal of Higher Education Policy and Management. 2013. № 35 (2). P. 179–192.
14. Eckel P., Hartley M. Developing Academic Strategic Alliances: Reconciling Multiple Institutional Cultures, Policies, and Practices // Journal of Higher Education. 2008. Vol. 79. № 6. P. 613–637. Available from: <http://muse.jhu.edu/journals/jhe/> (date of access: 16.03.2020).
15. Eckel P. D., Green M. F. Curricular Joint Ventures: a new chapter in US cross-border education? // Policy Futures in Education. 2004. Vol. 2. № 2. P. 299–315.
16. Eckel P. D., Hartley M., Affolter-Caine B. Cooperating to compete: A campus leaders' guide to developing curricular partnerships and joint programs. Washington. DC: American Council on Education, 2004. 31 p.
17. Масюк Н. Н., Петрищев П. В., Бушуева М. А. Стратегическое партнерство как свидетельство альянсоспособности университета [Электрон. ресурс] // Экономика и предпринимательство. 2014. № 12 (8). С. 658–662. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item>.

asp?id=22998438 и <https://mgt.vvsu.ru/files/924A3133-9A5F-4BFB-98F3-C669521ACB4B> (дата обращения: 17.03.2020).

18. Лунькин А. Н. Альянсоспособность как критерий оценки конкурентоспособности форм интеграционного взаимодействия стратегических партнеров в сфере среднего профессионального образования [Электрон. ресурс] // *Экономические науки*. 2010. № 12 (73). С. 429–434. Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/04/13/1268024982/80.pdf> (дата обращения: 25.02.2020).

19. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. Москва: Изд-во ТЕМП. 2010. 944 с.

20. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2011. 748 с.

21. Королева Е. В. Стратегические альянсы: зарубежный опыт и российские особенности // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2009. № 5. С. 3–13.

22. Creve H., Rowley T., Shipilov A. Network advantage: How to unlock value from your alliances and partnerships. San Francisco. CA: Jossey-BaSS/Wiley, 2014. 304 p.

23. Varadarajan P., Cunningham M. Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1995. Vol. 23. № 4. P. 282–296.

24. Зенкевич Н. А., Королева А. Ф., Мамедова Ж. А. Концепция устойчивости совместного предприятия // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2014. № 1. С. 28–56.

25. Ireland R., Hitt M., Vaidyanath D. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage // *Journal of Management*. 2002. Vol. 28. № 3. P. 413–446.

26. Inkpen A. C. Strategic Alliances. In A.M. Rugman and T.L. Brewer (eds). *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford UK: Oxford University Press, 2001. P. 402–427.

27. Jarratt D. G. A strategic classification of business alliances: A qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises // *Qualitative Market Research: An International Journal*. 1998. № 1 (1). P. 39–49. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13522759810368442/full/html> (date of access: 25.02.2020). DOI: 10.1108/13522759810368442

28. Zineldin M. The Quality of Health Care and Patient Satisfaction: An Exploratory Investigation of the 5Qs Model at Some Egyptian and Jordanian Medical Clinics // *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 2006. Vol. 19. № 1. P. 60–92. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09526860610642609/full/html> (date of access: 15.02.2020). DOI: 10.1108/09526860610642609

29. Vasicheva V., Zineldin M. An investigation of quality of organisational merger and employees' emotions: evidence from academics in Sweden // *International Journal of Work Organisation and Emotion*. 2016. Vol. 7. № 2. P. 113–125. Available from: <https://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJWOE.2016.078077> (date of access: 02.02.2020). DOI: 10.1504/IJWOE.2016.078077

30. Краснова Г. А., Тесленко В. А. Анализ основных моделей сетевого взаимодействия образовательных организаций [Электрон. ресурс] // *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. Т. 21. № 4. С. 30–40. Режим доступа: <https://www.umj.ru/jour/article/view/104/105> (дата обращения: 05.02.2020). DOI: 10.15826/umpra.2017.04.047

31. Краснова Г.А., Тесленко В.А. Сетевое взаимодействие вузов в мире и России: создание и развитие стратегических партнерств // *Государственная служба*. 2017. Т. 19. № 4 (108). С. 59–65.

32. Suzuki T., Okada H., Fujii S. Project of continuing professional development for pharmacists supported by alliance of three public universities // *Yakugaku Zasshi*. 2011. № 131 (1). P. 51–57. DOI: 10.1248/yakushi.131.51
33. Huang F. Internationalization of higher education in the era of globalization: What have been its implications in China and Japan? // *Higher Education Management and Policy*. 2007. № 19 (1). P. 35–50.
34. Кислов А. Г. От опережающего к транспрофессиональному образованию // *Образование и наука*. 2018. № 20 (1). С. 54–74. DOI: 10.17853/1994-5639-2018-1-54-74
35. Антонова Н. Л., Сущенко А. Д., Попова Н. Г. «Мягкая сила» высшего образования как фактор мирового лидерства // *Образование и наука*. 2020. № 22 (1). С. 31–58. DOI: 10.17853/1994-5639-2020-1-31-58

## References

1. Polikhina N., Trostyanskaya I. Rejtingi universitetov: tendencii razvitija, metodologija, izmenenija = University rankings: Trends, methodology, changes. Moscow: The Federal State Autonomous Scientific Institution Center for Sociological Research (“Sociocenter”); 2018. 189 p. (In Russ.)
2. Chepurenko A. Yu. Marx at the university 3.0? *Sotsiologicheskie issledovanija = Sociological Studies*. 2018; 5: 26–34. DOI: 10.7868/S0132162518050033 (In Russ.)
3. Karpov A. University 3.0 as a corporate entity of knowledge economy: Models and missions. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2016; 6 (Special Issue): 354–360.
4. Kanter R. M. Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review* [Internet]. 1994 (Jul–Aug) [cited 2020 Feb 05]; 74 (4): 96–108. Available from: <https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances>
5. Cummings J. L., Holmberg S. R., Yang Q. The role of partnering factors in international learning alliance success. *International Journal of Strategic Business Alliances*. 2013; 3 (1): 23–49. DOI: 10.1504/IJSBA.2013.058296
6. Elmuti D., Abebe M., Nicolosi M. An overview of strategic alliances between universities and corporations. *Journal of Workplace Learning*. 2005; 17 (1/2): 115–129. DOI: 10.1108/13665620510574504
7. Bacila M. F., Moiescu O. I., Țirca A. M. A study regarding the influence of business size on the availability of business organizations to develop alliances with higher education institutions. *Transformations in Business and Economics*. 2009; 8 (3): 160–178.
8. Suherlan H. Strategic alliances in institutions of higher education: A case study of Bandung and Bali Institutes of Tourism in Indonesia. *International Journal of Tourism Cities*. 2017; 3 (2): 158–183 DOI: 10.1108/IJTC-08-2016-0022
9. Lestari Sri dan Idham Bustaman. Kajian tentang aliansi strategis bagi UKMK Potensial. *Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM*. 2006; 2 (Tahun 1): 65–83. (In Indonesian)
10. Dussauge P., Garrette B. Cooperative strategy: Competing successfully through strategic alliances. New York: John Wiley & Sons, Ltd. Chichester; 1999. 254 p.
11. Green W. D., Barrett C. R., Rust E. B. What is right with education reform. *The Huffington Post* [Internet]. 2010 [cited 2020 Feb 05]. Available from: [https://www.huffpost.com/entry/what-is-right-with-educat\\_b\\_735033](https://www.huffpost.com/entry/what-is-right-with-educat_b_735033)

12. Whealler J. S., Noftinger J. B. Getting a grip on strategic alliances. *Trusteeship Journal*. 2004; 12 (4): 15–19.
13. Gunn A., Mintrom M. Global university alliances and the creation of collaborative advantage. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2013; 35 (2): 179–192.
14. Eckel P., Hartley M. Developing academic strategic alliances: Reconciling multiple institutional cultures, policies, and practices. *Journal of Higher Education* [Internet]. 2008 [cited 2020 Mar 16]; 79 (6): 613–637. Available from: <http://muse.jhu.edu/journals/jhe/>
15. Eckel P. D., Green M. F. Curricular joint ventures: A new chapter in US cross-border education? *Policy Futures in Education*. 2004; 2 (2): 299–315.
16. Eckel P. D., Hartley M., Affolter-Caine B. Cooperating to compete: A campus leaders' guide to developing curricular partnerships and joint programs. Washington, DC: American Council on Education; 2004. 31 p.
17. Masyuk N. N., Petrishchev P. V., Bushueva M. A. Strategic partnership as evidence of university alliance. *Jekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship* [Internet]. 2014 [cited 2020 Mar 17]; 12–3 (8): 658–662. Available from: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22998438>; <https://mgt.vvsu.ru/files/924A3133-9A5F-4BFB-98F3-C669521ACB4B> (In Russ.)
18. Lun'kin A. The ability of alliances to criterion of competitiveness forms integration synergies of strategic partners in the sphere of secondary vocational education. *Jekonomicheskie nauki = Economic Sciences* [Internet]. 2010 [cited 2020 Feb 25]; 12 (73): 429–434. Available from: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/04/13/1268024982/80.pdf> (In Russ.)
19. Ozhegov S. I., Shvedova N. Yu. *Tolkovyy slovar' russkogo yazyka: 80 000 slov i frazeologicheskikh vyrazheniy = Explanatory dictionary of the Russian language: 80,000 words and phraseological expressions*. Moscow: Publishing House TEMP; 2010. 944 p. (In Russ.)
20. Raizberg B., Lozovsky L., Starodubtseva E. *Sovremennyy jekonomicheskij slovar' = Contemporary economic dictionary*. 6<sup>th</sup> ed. Moscow: Publishing House INFRA-M; 2011. 748 p. (In Russ.)
21. Koroleva E. Strategic alliances: Foreign experience and Russian distinctions. *Rossijskij vneshnejekonomicheskij vestnik = Russian Foreign Economic Journal*. 2009; 5: 3–13. (In Russ.)
22. Creve H., Rowley T., Shipilov A. *Network advantage: How to unlock value from your alliances and partnerships*. San Francisco, CA: Jossey-BaSS/Wiley; 2014. 304 p.
23. Varadarajan P., Cunningham M. Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1995; 23 (4): 282–296.
24. Zenkevich N. A., Koroleva A. F., Mamedova Zh. A. Concept of joint venture's stability. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. 2014; 1: 28–56. (In Russ.)
25. Ireland R., Hitt M., Vaidyanath D. Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*. 2002; 28 (3): 413–446.
26. Inkpen A. C. Strategic alliances. In: Rugman A. M., Brewer T. L. (eds.). *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford UK: Oxford University Press; 2001. p. 402–427.
27. Jarratt D. G. A strategic classification of business alliances: A qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises. *Qualitative Market Research: An International Journal* [Internet]. 1998 [cited 2020 Feb 25]; 1 (1): 39–49. Available from:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13522759810368442/full/html>  
DOI: 10.1108/13522759810368442

28. Zineldin M. The quality of health care and patient satisfaction: An exploratory investigation of the 5qs model at some Egyptian and Jordanian medical clinics. *International Journal of Health Care Quality Assurance* [Internet]. 2006 [cited 2020 Feb 15]; 19 (1): 60–92. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09526860610642609/full/html> DOI: 10.1108/09526860610642609

29. Vasicheva V., Zineldin M. An investigation of quality of organisational merger and employees emotions: Evidence from academics in Sweden. *International Journal of Work Organisation and Emotion* [Internet]. 2016 [cited 2020 Feb 02]; 7 (2): 113–125. Available from: <https://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJWOE.2016.078077> DOI: 10.1504/IJWOE.2016.078077

30. Krasnova G. A., Teslenko V. A. Analysis of main models of educational institutions network interaction. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis* [Internet]. 2017 [cited 2020 Feb 05]; 21 (4): 30–40. Available from: <https://www.umj.ru/jour/article/view/104/105> DOI: 10.15826/umpa.2017.04.047 (In Russ.)

31. Krasnova G. A., Teslenko V. A. Networking of universities in the world and in Russia: Creation and development of strategic partnerships. *Gosudarstvennaja sluzhba = Public Administration*. 2017; Vol. 19, 4 (108): 59–65. (In Russ.)

32. Suzuki T., Okada H., Fujii S. Project of continuing professional development for pharmacists supported by alliance of three public universities. *Yakugaku Zasshi*. 2011; 131 (1): 51–57. DOI: 10.1248/yakushi.131.51

33. Huang F. Internationalization of higher education in the era of globalization: What have been its implications in China and Japan? *Higher Education Management and Policy*. 2007; 19 (1): 35–50.

34. Kislov A. G. From advance to trans-professional education. *Obrazovanie i nauka = The Education and Science Journal*. 2018; 20 (1): 54–74. DOI: 10.17853/1994-5639-2018-1-54-74 (In Russ.)

35. Antonova N. L., Sushchenko A. D., Popova N. G. Soft power of higher education as a global leadership factor. *Obrazovanie i nauka = The Education and Science Journal*. 2020; 22 (1): 31–58. DOI: 10.17853/1994-5639-2020-1-31-58 (In Russ.)

#### **Информация об авторе:**

**Петров Антон Маркович** – кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского института развития образования Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова; ORCID 0000-0003-4582-8066, Researcher ID T-5756-2018, AuthorID 57197858076; Москва, Россия. E-mail: petrov-am2000@yandex.ru

**Информация о конфликте интересов.** Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 12.05.2020; принята в печать 10.02.2021.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

***Information about the author:***

**Anton M. Petrov** – Cand. Sci. (Economics), Associate Professor, Leading Researcher, Scientific Research Institute “Education Development”, Plekhanov Russian University of Economics; ORCID 0000-0003-4582-8066, Researcher ID T-5756-2018, AuthorID 57197858076; Moscow, Russia. E-mail: petrov-am2000@yandex.ru

***Conflict of interest statement.*** The author declares that there is no conflict of interest.

Received 12.05.2020; accepted for publication 10.02.2021.

The author has read and approved the final manuscript.