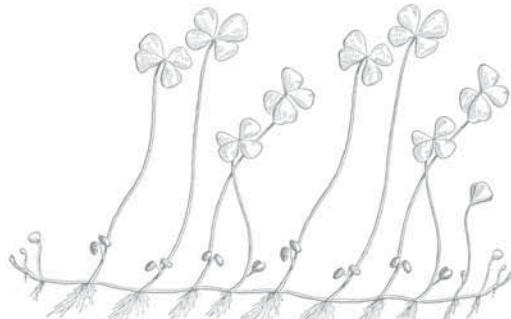


# УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ВУЗА



*E. V. Vashurina, O. A. Vereshinina, Y. Sh. Evdokimova*

## СИСТЕМА РАЗВИТИЯ СОВМЕСТНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ В РОССИЙСКИХ ВУЗАХ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СТРАТЕГИИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ

В статье освещаются основные тенденции и наиболее распространенные проблемы в сфере реализации совместных образовательных программ российских и зарубежных вузов. Предметом исследования являются стратегические решения и организационные подходы к разработке и внедрению совместных образовательных программ на примере Казанского федерального университета в контексте стратегии интернационализации и повышения конкурентоспособности. В основе анализа — системный подход и модель жизненного цикла СОП, разработанная зарубежными специалистами. Даются рекомендации по дополнению и развитию формирующейся системы развития СОП в российских вузах.

**Ключевые слова:** стратегия; интернационализация; совместные образовательные программы; модель жизненного цикла; системный подход; федеральный университет.



*E. V. Vashurina, O. A. Vereshinina, Y. Sh. Evdokimova*

## Emerging system of joint degree programs in Russian universities in the context of internationalization strategy

The paper highlights the main trends and the most common problems of the implementation of joint (double) degree programs (JDP) in Russian and foreign universities. Analysis focuses on the strategic decisions and the organizational approaches to development and implementation of JDP in the context of internationalization and competitive growth strategy on the example of Kazan University. The analysis is based on a systematic approach and a lifecycle model of JDP, developed by the JOIMAN Network experts. The authors provide recommendations for further development of the emerging system of JDP in Russian universities.

**Keywords:** strategy; internationalization; joint degree programs; life-cycle model; systematic approach; federal university.

Очевидные преимущества совместных образовательных программ (СОП) объясняют растущий интерес российских вузов к этой форме сотрудничества с зарубежными университетами. Среди наиболее значимых: получение доступа к новым образовательным рынкам, знаниям и технологиям, объединение интеллектуальных и материальных ресурсов, рост международного авторитета, усиление конкурентоспособности. Тем не менее с уверенностью мож-

но констатировать, что многими потенциальными участниками подобного взаимодействия перспективы зачастую недооцениваются, возможности недоиспользуются, а проблемы недопонимаются.

Многие авторы, в том числе зарубежные, при определении термина «совместная образовательная программа» используют следующие основные характеристики данных программ, рекомендованные Советом Европы, Европейской

ассоциацией университетов, рядом европейских семинаров по проблемам признания и эквивалентности степеней и периодов обучения:

- программы создаются совместно несколькими вузами;
- студенты каждого вуза проходят часть обучения в других вузах-партнерах по СОП;
- период обучения студентов в участвующих вузах сравнимы по длительности;
- период обучения и сданные экзамены в вузах-партнерах признаются полностью и автоматически;
- преподаватели каждого вуза также преподают и в вузах-партнерах, совместно разрабатывают учебные планы и создают совместные комиссии по зачислению и экзаменам;
- после завершения полной программы студенты получают либо государственные степени каждого из участвующих вузов, либо степень, присуждаемую совместно [1, 16, 22].

Авторы данной статьи, говоря о совместной образовательной программе, также опираются именно на эти общепринятые характеристики.

География взаимодействия в области совместной подготовки студентов охватывает практически все образовательные системы мира, но особую активность проявляют европейские страны. В Западной Европе программы, ведущие к получению совместной (двойной) степени и рассматривающие в качестве неотъемлемого и значимого элемента обучения перемещение студентов между университетами-партнерами, являются показателем создания Европейского пространства высшего образования и одной из основных форм европейской интеграции в сфере образования. Актуальность вопроса о совместных степенях озвучена на совещаниях министров образования стран — участниц Болонского процесса в Болонье, Праге, Берлине, Бергене, Люневе, Будапеште, Бухаресте [24].

Широкому распространению СОП в Европе способствовали не только декларированная политическая воля, но и действенные финансовые механизмы как на общеевропейском уровне (программы Европейской комиссии Темпус, Erasmus Mundus и пр.), так и на уровне отдельных стран (программа ДААД в Германии, Программа интернационализации высшего образования в Италии и др.). Согласно отчету Европейской комиссии [21], только в рамках программы Erasmus Mundus с 2004 по 2013 г. было профинансировано создание 222 сетевых магистерских и докторальных программ, осуществляемых консорциумами европейских вузов,

а также выдано более 6 тыс. стипендий студентам из разных стран мира для обучения на этих программах (общий бюджет составил более 1,5 млрд евро). При этом число совместных программ разных уровней в университетах стран Западной Европы уже превысило 2500, и эта цифра продолжает постоянно расти [22].

Очевидно, указанная динамика сохраняться и в дальнейшем. В программах Европейского союза нового поколения, стартовавших в 2014 г., к числу которых относится, прежде всего, программа Erasmus+, имеется целый ряд инструментов, направленных на создание образовательных консорциумов для реализации СОП с вузами по всему миру и развитие мобильности студентов и преподавателей. К их числу относится программа Joint Masters Degrees (совместные магистерские степени), финансирующая запуск содержательно готовых программ для эффективного внедрения в учебный процесс университетами — членами консорциумов [9]. Такие программы, как Strategic Partnership (стратегическое партнерство) и Knowledge alliances (альянсы знаний), позволяют университетам двигаться в направлении адаптации инновационных и междисциплинарных подходов к преподаванию и обучению.

На фоне активности европейских вузов в создании совместных программ опыт российских вузов выглядит достаточно скромно. Так, по данным отчета Министерства образования и науки РФ для Европейской комиссии «Высшее образование в Российской Федерации», в 2012 г. в нашей стране реализовалось 246 СОП в 78 университетах (это около 2 % от общего числа программ высшего образования), из них 65 % составляли магистерские программы [19]. Подавляющее число СОП создается в рамках двухстороннего сотрудничества вузов. Количество сетевых программ, в которых участвуют российские вузы, весьма незначительно: например, в рамках программы Erasmus Mundus реализовано всего три сетевые программы с участием российских университетов. Для сравнения: китайские вузы участвуют в реализации шести международных сетевых магистерских программ, вузы Индии — в восьми [23].

В настоящее время лидерами среди российских вузов по реализации совместных программ с зарубежными партнерами являются: Российский университет дружбы народов, в котором открыты 108 программ двойных дипломов, в том числе 37 магистерских программ [3, 4], НИУ «Высшая школа экономики» — 30 программ



двойных дипломов (15 – по направлениям магистратуры) [6], Санкт-Петербургский политехнический университет и Томский политехнический университет – по 20 и 15 совместных программ соответственно [5, 12]. В большинстве российских университетов число СОП не превышает десяти.

Требование повышения конкурентоспособности ведущих вузов страны на международной арене, выдвигаемое государством, диктует необходимость активных мер по сближению российских и зарубежных подходов к организации научного и образовательного процессов и, в частности, более активного внедрения совместных образовательных программ с зарубежными партнерами. Не случайно большинство университетов – участников федеральной программы «5 в топ-100» [13] рассматривают совместные программы, в первую очередь магистерские и докторальные, в качестве важного элемента стратегии интернационализации вуза, планируя существенное увеличение данного показателя к 2020 г.

Основными преимуществами, которые получает российский университет от реализации совместных программ, являются:

- рост международного авторитета и академической репутации вуза на фоне признания качества его образовательных продуктов и услуг зарубежными партнерами;
- получение доступа к новым международным образовательным рынкам, знаниям и технологиям;
- возможность расширения областей стратегического партнерства и развития новых форм международного научно-образовательного сотрудничества за рамками СОП;
- повышение языковых компетенций сотрудников и студентов вуза, приобретение уникального опыта взаимодействия в межнациональных и межкультурных командах;
- наращивание компетенций для самостоятельной реализации собственных конкурентоспособных программ на английском языке на основе приобретенного международного опыта организации учебного процесса.

Разработчики комплексного мониторинга повышения международной конкурентоспособности ведущих университетов – участников программы «5 в топ-100» также отнесли совместные образовательные программы к ключевым факторам конкурентоспособности, «без внедрения и успешного использования которых конкурирование на международном уровне не яв-

ляется возможным или максимально затруднено» [7].

В Казанском федеральном университете (КФУ) в настоящее время открыты семь программ двойных дипломов, в том числе четыре программы магистратуры с университетами Германии, Франции, Польши. Распределение совместных программ по уровням подготовки и географии зарубежных партнеров в целом соответствует тенденциям внедрения совместных программ в российских вузах, подробное исследование и анализ которых было проведено в рамках проекта «Анализ программ двойных дипломов между университетами России и стран – членов Европейского союза» [26]. Существенным отличием является значительное превышение доли совместных программ по естественно-научным специальностям (в КФУ – 43 %, в целом по России – 6 %), что, вероятно, связано с высокой международной репутацией естественно-научных школ Казанского университета и многолетними научными связями с зарубежными партнерами.

Несмотря на достаточно обширные международные связи КФУ и наличие долгосрочных партнерских отношений с рядом зарубежных вузов, на протяжении многих лет разработка СОП не являлась приоритетным направлением развития сотрудничества. Получение статуса федерального университета и проводимые с 2010 г. мероприятия по модернизации образовательного процесса в рамках Программы развития КФУ также не предполагали существенного сдвига в сторону интернационализации образовательной деятельности, в том числе расширения международного сотрудничества в области создания программ двойных дипломов, и не были подкреплены необходимыми ресурсами [11].

В настоящее время университет, став участником федеральной программы «5 в топ-100», получил поддержку от государства на достижение более амбициозных целей, выбрав в качестве генеральной траектории развития переход от образовательного вуза к исследовательскому университету мирового уровня. Свою стратегическую цель КФУ формулирует как «повышение конкурентоспособности университета в области исследований и разработок, достижение высокого международного уровня научных и образовательных программ для вхождения в топ-100 ведущих мировых университетов согласно рейтингам университетов» [10].

В соответствии с новой стратегией, создание уникальных, конкурентоспособных на международном рынке совместных образовательных программ в партнерстве с ведущими университетами мира начинает рассматриваться как один из эффективных инструментов интернационализации образовательной деятельности КФУ. Результатом развития этого направления должны стать разработка и внедрение не менее 45 совместных образовательных программ с зарубежными партнерами из вузов топ-300, что представляется вполне логичным и соответствующим общим тенденциям развития ведущих вузов страны и мира [10].

Проблемы, с которыми сталкиваются инициативные группы при разработке и реализации СОП в КФУ, типичны для большинства российских вузов и достаточно подробно описаны в специальной литературе [1, 4]. Выделим, на наш взгляд, наиболее существенные:

- недостаточная мотивация зарубежных вузов-партнеров и их студентов на дополнительное получение российских степеней и дипломов (что напрямую связано с академической репутацией российского высшего образования вообще и конкретных вузов в частности);
- недостаточная мотивация со стороны администрации собственного университета на получение студентами зарубежных степеней и дипломов (в дополнение к российским) и, как следствие — недостаточная политическая поддержка этого процесса;
- проблемы оплаты обучения и зачисления иностранных граждан на основную образовательную программу вне международных договоров и квот [15];
- слабая ресурсная (в основном — финансовая и кадровая) поддержка реализации совместных программ;
- слабая методическая и организационная поддержка процесса создания и администрирования СОП из-за отсутствия необходимых знаний и навыков у большинства участников процесса;
- недостаточная мотивация у преподавателей при большом объеме основной учебной и научной нагрузки;
- низкий уровень владения иностранными языками у преподавателей и сотрудников, а также слабая языковая подготовка студентов, особенно естественно-научных и технических направлений;
- отсутствие системы продвижения СОП в академическом медиапространстве как факто-

ра формирования позитивного имиджа образовательного учреждения.

Каждый вуз в меру своих возможностей и опыта международной деятельности решает возникающие проблемы по-своему, проходя свой уникальный путь формирования академического продукта и его реализации на мировом рынке.

Стратегические решения, принятые в Казанском федеральном университете в условиях борьбы за «достижение высокого международного уровня научных и образовательных программ», позволяют утверждать, что руководство рассматривает совместные программы с зарубежными партнерами как один из ключевых, хотя и не главных, факторов роста международной академической репутации университета. Результаты мониторинга международной деятельности институтов и факультетов КФУ за 2013 г., а также отчет о выполнении дорожной карты Программы повышения конкурентоспособности (ППК) КФУ показывают, что в университете формируется достаточно благоприятная среда для развития СОП, затрагивающая основные функциональные подсистемы деятельности вуза (см. таблицу).

В целом можно было бы говорить о складывающейся *системе* развития совместных образовательных программ в Казанском университете. Однако, не умаляя значимости огромного комплекса сопутствующих работ, запланированных и реализуемых в КФУ, для этого, наш взгляд, не хватает существенных элементов, отражающих *системный подход* к организации деятельности в рамках СОП.

Более или менее системный взгляд на организацию деятельности по развитию совместных образовательных программ дает модель жизненного цикла СОП, разработанная в ходе исследования, проведенного в рамках сети JOIMAN Network<sup>1</sup> в 15 зарубежных вузах [16]. Авторы модели представляют структуру деятельности в университетах-партнерах в рамках СОП, акцентируя внимание на наиболее существенных факторах, а также предлагая практический инструментарий выделенных лучших практик. Согласно модели верхнего уровня (см. рисунок), жизненный цикл совместной программы условно делится на два основных этапа:

<sup>1</sup> JOIMAN Network (Joint Degree Management and Administration Network) — сеть по управлению совместными программами, объединяет ведущие европейские университеты (Университет Антверпена, Университет Лунда, Страсбургский университет и др.) и ряд национальных агентств программы Erasmus Mundus [20].

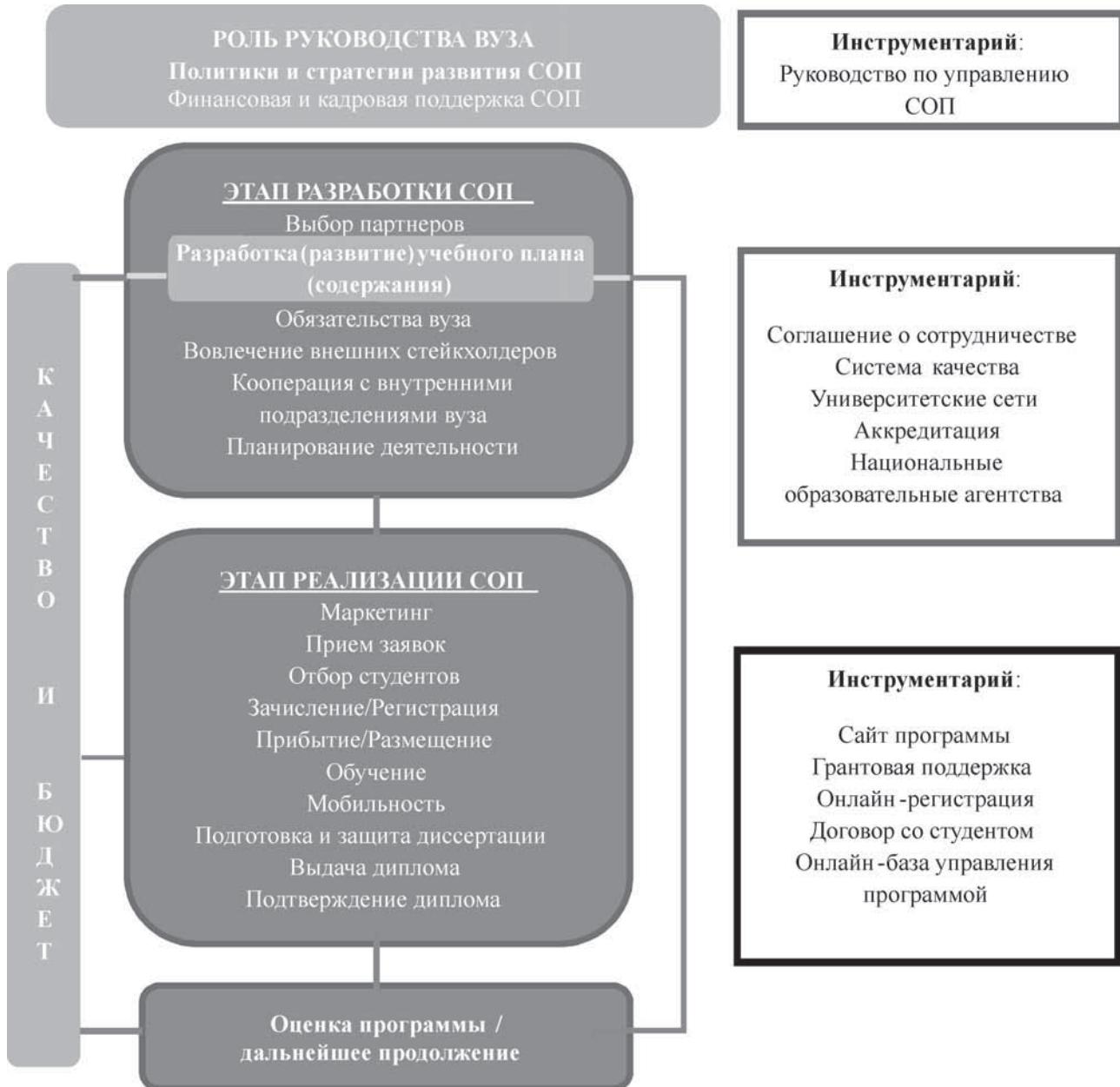


## Деятельность по развитию совместных образовательных программ в КФУ

Функциональные подсистемы деятельности вуза	Деятельность по развитию СОП
Нормативное обеспечение	<p>Комплекс мероприятий, направленный на разработку и реализацию СОП в рамках Программы повышения конкурентоспособности КФУ и дорожных карт отдельных институтов [9]</p> <p>147 соглашений о партнерстве с зарубежными университетами и научными центрами</p> <p>7 действующих соглашений о СОП с зарубежными партнерами</p> <p>Положения о СОП, академических обменах</p>
Учебно-методическое обеспечение	<p>Около 80 учебных программ и курсов на иностранных языках, включая электронные образовательные ресурсы (14 — в соавторстве с зарубежными партнерами)</p> <p>Более 60 учебников на английском языке по современным направлениям подготовки студентов (треть — в соавторстве с зарубежными партнерами)</p>
Кадровое обеспечение	<p>Программа «Язык международного общения»</p> <p>Ресурсный центр по языковой оценке и тестологии (в рамках проекта Темпус)</p> <p>Служба адаптации иностранных граждан (новый отдел в составе Департамента внешних связей)</p> <p>450 сотрудников и студентов КФУ, получивших сертификат языковых курсов за последние два года</p> <p>Не менее 50 выездов на языковые курсы и стажировки в зарубежные университеты ежегодно</p>
Финансовое обеспечение	<p>Внутриуниверситетская грантовая программа привлечения талантливых иностранных студентов и аспирантов (до 50 стипендий ежегодно из средств ППК)</p> <p>Привлечение средств международных организаций, государственных и частных фондов для реализации существующих СОП (ДААД, Европейская комиссия)</p>
Информационное обеспечение и маркетинг	<p>Маркетинговый центр КФУ</p> <p>Участие в 10 международных образовательных выставках (Франция, Испания, Китай, Вьетнам, страны СНГ и др.) в 2013 – 2014 гг.</p> <p>Международные летние школы (Первая летняя школа-конференция по хемоинформатике)</p> <p>Страницы совместных программ на веб-сайтах КФУ и зарубежных вузов-партнеров</p>
Взаимодействие со стейкхолдерами	<p>Сотрудничество с 17 международными компаниями.</p> <p>Основные формы взаимодействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— стипендиальные программы для магистрантов, аспирантов и преподавателей КФУ (British Petroleum);</li> <li>— база для студенческих практик (Fujitsu, PricewaterhouseCooper, Schlumberger);</li> <li>— совместные научно-образовательные центры и лаборатории (Agilent Technologies, Hewlett-Packard, Microsoft, Samsung)</li> </ul>

— этап разработки, куда можно отнести выбор партнеров, разработку учебного плана, вовлечение внешних стейкхолдеров, кооперацию с внутренними подразделениями вуза, планирование деятельности и т. д.,

— и этап реализации, предусматривающий маркетинг программы, прием заявок, отбор студентов, зачисление, прибытие/размещение, обучение и пр.



Модель жизненного цикла совместной программы [17]

Оценка качества и бюджета программы, мониторинг и дальнейшая модернизация – неотъемлемые составляющие процесса. В целом представленная модель укладывается в рамки традиционного подхода по управлению изменениями и совершенствованию качества, представленного циклом Шухарта – Деминга (PDCA-cycle): планирование – выполнение – проверка – корректирующее действие [14].

Несмотря на простоту и кажущуюся очевидность предложенной схемы и ее составляющих, нельзя не отметить полезность данного инструмента, позволяющего заглянуть глубже внутрь

процесса разработки и внедрения СОП с учетом особенностей, которые выделили исследователи проекта JOIMNAN [14]. И дело не только в деталях. Модель дает возможность взглянуть на организацию работы по созданию СОП не только как на краткосрочную проектную инициативу, а как на систему деятельности, которую невозможно реализовать без продуманных стратегических решений, распределения/перераспределения сфер ответственности в связи с возникающими новыми функциями, осознания взаимосвязей и взаимозависимостей, которых прежде в регулярной деятельности вуза могло не быть.



Одним из существенных факторов, на который обращают внимание авторы модели, является роль руководства вуза как главного идеолога и гаранта стратегии развития совместных программ и обеспечения их устойчивости. Несмотря на то, что основной движущей силой при разработке СОП является профессиональный интерес академических сотрудников (имеющих опыт и мотивацию к развитию международной кооперации), большое значение в данном процессе имеет способность руководства вырабатывать на институциональном уровне соответствующие стратегии и политики, а также его готовность инвестировать финансовые и человеческие ресурсы в требуемом объеме. Как отмечалось выше, недостаточная политическая поддержка процесса создания СОП со стороны администрации вузов продолжает оставаться основным тормозящим фактором для многих российских университетов, в первую очередь региональных. Это нередко вынуждает участников партнерств пересматривать возможности организации совместных программ в вузе, вплоть до полного отказа от их реализации.

В качестве инструмента реализации политической воли руководства, направленной на поддержку СОП, авторы модели предлагают принятие в вузе такого внутреннего нормативного документа, как *руководство по управлению совместными образовательными программами* (далее – Руководство).

Обобщенно, в Руководстве должны быть освещены следующие основные вопросы:

- нормативно-правовое обеспечение совместных программ в РФ и за рубежом;
- обоснование необходимости открытия новой совместной программы;
- критерии выбора вузов-партнеров;
- обязательства участвующих сторон (распределение задач и компетенций между партнерами);
- содержание и методическое обеспечение совместной программы;
- организационная и финансовая поддержка на всех этапах СОП;
- требования к кадровому потенциалу программы, инфраструктурному и информационному обеспечению;
- механизмы управления программой на разных уровнях;
- оценка эффективности и устойчивости программы разными группами стейкхолдеров (студенты, работодатели, руководство вуза, национальные министерства) и др.

Наличие в университете данного документа как связующего элемента системы позволяет:

- вырабатывать и реализовывать общие принципы и стандарты совместных образовательных программ в соответствии со стратегией развития вуза и существующей в нем системой качества;
- повышать прозрачность процедур и мероприятий, а также степень ответственности университета за реализацию программ, что положительно воспринимается зарубежными партнерами;
- обобщать уже имеющийся в университете опыт реализации совместных программ и предлагать четкий и понятный алгоритм действий, позволяющий преподавателям и административным сотрудникам работать более слаженно и системно.

Наконец, подобный документ является эффективным инструментом проведения мониторинга и оценки жизнеспособности реализуемых в нем совместных программ [17]. В его отсутствие и разработчикам программ, и руководству университета приходится каждый раз «изобретать велосипед» и «наступать на одни и те же грабли», что снижает эффективность и качество программ, затягивает сроки исполнения обязательств, деморализует и демотивирует исполнителей при наличии неизбежных проблем практического характера. Разработка такого документа – ответственный шаг, требующий значительного вклада временных и человеческих ресурсов, участники этого процесса должны обладать как теоретическими знаниями, так и практическими навыками в области создания совместных программ в России и за рубежом.

В Казанском федеральном университете принято Положение о порядке организации и реализации совместных образовательных программ (далее – Положение) [8], отчасти соответствующее общим требованиям к Руководству, изложенным выше, и затрагивающее ряд важных вопросов системного характера. В настоящее время началась работа по созданию *Практического руководства по разработке и сопровождению СОП* с учетом требований и методических наработок российских и зарубежных коллег [1, 2, 18]. Жанр данного документа – пошаговая инструкция для академического и административного персонала университета на всех этапах «жизненного цикла» СОП с шаблонами и образцами заполнения документов нормативного и учебно-методического характера. Такое руководство,

принятое на институциональном уровне, вкупе с уже существующей нормативной базой в качестве необходимого управленческого инструментария призвано способствовать повышению эффективности работы по созданию совместных образовательных программ в КФУ.

Важным элементом обеспечения эффективного функционирования системы развития СОП в университете также является организационно-структурное оформление центра (центров) ответственности. Результаты исследования, проведенного в рамках проекта сети JOIMAN, показывают, что общей тенденцией при организации СОП в зарубежных университетах является наличие специальных структур (отделов), обеспечивающих организационно данную деятельность — либо на базе международных служб (International Relations Offices), либо на базе служб обеспечения качества образования. Определенная централизация способствует соблюдению важных принципов системности: связности элементов, синергии, преемственности и пр. [18, 25].

Одним из вариантов организационной схемы распределения полномочий по развитию СОП в университете мог бы быть тройственный союз центра (центров) ответственности по компетенциям:

- координаторы программ на уровне основных структурных подразделений;
- ответственное звено (специалисты или отдел) в структуре учебно-методического управления;
- ответственное звено (специалисты или отдел) в структуре Департамента внешних связей.

В сферу компетенций первой линии ответственности могут войти разработка и реализация конкретной совместной программы с точки зрения содержательного наполнения и организации учебного процесса на уровне институтов (факультетов); второй — обеспечение национальных и внутриуниверситетских стандартов качества образования и общая (надпрограммная) координация деятельности по развитию СОП; третьей — реализация мероприятий для достижения соответствия программы международным образовательным стандартам, соблюдения вузами-партнерами выработанных внутри программ норм и стандартов, а также весь комплекс административно-организационного сопровождения межвузовского взаимодействия (документальное оформление сотрудничества в рамках программ, мобильность, визовая поддержка, прием-размещение и пр.).

Каждая линия «обороны» имеет внутренние регламенты своей регулярной деятельности (в которых в явном виде пока отсутствуют процедуры, связанные с СОП), однако, на наш взгляд, без совместной разработки и сопровождения этими структурами образовательных программ невозможно говорить об эффективной системе развития СОП в университете. Необходимым шагом в данном направлении было бы проведение серии обучающих мероприятий для потенциальных участников в каждом центре ответственности в виде семинаров, тренингов, ознакомительных визитов в наиболее продвинутые вузы (зарубежные и российские).

Таким образом, применение системного подхода при разработке и внедрении совместных образовательных программ в российских вузах с использованием модели жизненного цикла СОП, предложенной специалистами JOIMAN Network, должно обеспечивать достижение синергетического эффекта рассредоточенных элементов организации деятельности, активируемых в том числе в рамках реализации стратегии интернационализации и повышения конкурентоспособности. Связность и упорядоченность системообразующих элементов могут быть обусловлены наличием такого инструмента реализации политики и стратегии развития СОП, как *руководство по управлению (разработке и сопровождению) совместных образовательных программ*, а также организационно-структурным оформлением *центров ответственности по компетенциям* в рамках СОП.

- 
1. Артамонова Ю. Д., Демчук А. Л., Караваева Е. В. Совместные образовательные программы вузов: состояние, проблемы, перспективы. М. : КДУ. 2011. 56 с.
  2. Краснова Г. А., Малышева М. М., Солькова Н. В. Практическое руководство по созданию и сопровождению совместных образовательных программ. М. : РУДН, 2011. 118 с.
  3. Магистратура в РУДН : [офиц. сайт Рос. ун-та дружбы народов]. URL: <http://www.rudn.ru/#pagec=2990>
  4. Малышева М. М., Саифир Р. Е. Управление совместными образовательными программами: опыт Российского университета дружбы народов // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 3 (85). С. 68–75.
  5. Международные образовательные программы : [офиц. сайт С.-Петербург. гос. политехн. ун-та]. URL: <http://www.spbstu.ru/collaboration/opds/edp.asp>
  6. Международные программы на факультетах : [офиц. сайт Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики】. URL: <http://ir.hse.ru/faculty>



7. Основные подходы к организации комплексного мониторинга повышения международной конкурентоспособности ведущих университетов – участников проекта «5 в топ-100» : материалы Нац. фонда подготовки кадров. 2014. 26 с.
8. Положение о порядке организации и реализации совместных образовательных программ в КФУ [Электронный ресурс]. URL: [http://kpfu.ru/docs/F697719995/joint\\_programmes.pdf](http://kpfu.ru/docs/F697719995/joint_programmes.pdf)
9. Программа Erasmus+. [офиц. сайт Европ. комиссии]. URL: [http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/index_en.htm)
10. Программа повышения конкурентоспособности Казанского федерального университета на 2013–2020 гг. [Электронный ресурс]. URL: [http://kpfu.ru/portal/docs/F130032613/Plan.meropriyatiy\\_Kazanskij.federalnyj.universitet.\\_rus\\_.pdf](http://kpfu.ru/portal/docs/F130032613/Plan.meropriyatiy_Kazanskij.federalnyj.universitet._rus_.pdf)
11. Программа развития Казанского федерального университета на 2010–2019 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://kpfu.ru/programma-razvitiya-kazanskogo-federalnogo-1730.html>
12. Программы двойного диплома : [офиц. сайт Том. гос. политехн. ун-та]. URL: <http://portal.tpu.ru/ciap/student/master>.
13. Распоряжение Правительства России от 29.10.2012 г. № 2006-р об утверждении плана мероприятий по развитию ведущих университетов, предусматривающих повышение их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров [Электронный ресурс]. URL: [http://минобрнауки.рф/документы/2945/файл/1885/12.10.29-Распоряжение\\_2006p.pdf](http://минобрнауки.рф/документы/2945/файл/1885/12.10.29-Распоряжение_2006p.pdf)
14. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. 408 с.
15. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 03.02.2014) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 06.05.2014 [Электронный ресурс]) // КонсультантПлюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_158523/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_158523/)
16. Bridge Handbook: Joint programmes and recognition of joint degrees / ed. by Luca Lantero [Electronic resource]. 2012. 166 p. URL: <http://www.erasmusmundus.it/files/fileusers/BRIDGE%20HANDBOOK%20WEB.pdf>
17. Girotti F. The Management and Administration of Joint Degree Programmes: Models, Trends, Good Practices and Recommendations [Electronic resource]. Proceedings of INTED 2010 Conference. 8–10 March 2010, Valencia, Spain. 2010. 12 p. URL: [https://www.joiman.eu/activities/Attachments/16/02.Girotti\\_Joiman\\_project\\_and\\_results.pdf](https://www.joiman.eu/activities/Lists/DevelopmentActivities/Attachments/16/02.Girotti_Joiman_project_and_results.pdf)
18. Guide to Developing and Running Joint Programmes at Bachelor and Master's level – a template (developed by the University of Bergen and the Lund University) [Electronic resource] // Results of the Joint Degree Management and Administration Network (The Joiman Network). 2012. 22 p. URL: [https://www.joiman.eu/ProjectResults/PublicDeliverables/JOIMAN%20template\\_JP\\_final.pdf](https://www.joiman.eu/ProjectResults/PublicDeliverables/JOIMAN%20template_JP_final.pdf)
19. Higher Education in Russian Federation [Electronic resource] // Overview of National Tempus Office RF. 2012. July. 22 p. URL: [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/participating\\_countries/overview/russia\\_country\\_fiche\\_final.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/participating_countries/overview/russia_country_fiche_final.pdf)
20. Joint Degree Management and Administration [Network Official Web-site]. URL: <https://www.joiman.eu/default.aspx>
21. Joint International Master Programmes: Lessons learnt from Erasmus Mundus [Electronic resource] // The first generation EACEA synthesis report. 2013. Aug. 55 p. URL: [http://eacea.ec.europa.eu/erasmus\\_mundus/tools/documents/repository/joint\\_intl\\_master\\_progr\\_web131120.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/erasmus_mundus/tools/documents/repository/joint_intl_master_progr_web131120.pdf)
22. Joint programmes: too many cooks in the kitchen? [Electronic resource] // Report of the European Consortium for Accreditation in higher education (ECA). 2010. 56 p. URL: [http://www.ecaconsortium.net/admin/files/assets/subsites/1/documenten/1291381027\\_eca-publication—joint-programmes-too-many-cooks-in-the-kitchen-final.pdf](http://www.ecaconsortium.net/admin/files/assets/subsites/1/documenten/1291381027_eca-publication—joint-programmes-too-many-cooks-in-the-kitchen-final.pdf)
23. List of all Erasmus Mundus Masters Courses (EMMC) [Electronic resource]. URL: [http://eacea.ec.europa.eu/erasmus\\_mundus/results\\_compendia/documents/projects/action\\_1\\_master\\_courses/138\\_emmc\\_2014\\_scholarships.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/erasmus_mundus/results_compendia/documents/projects/action_1_master_courses/138_emmc_2014_scholarships.pdf)
24. Official documents of the Ministerial conferences: [Bologna Process Web-site]. URL: <http://www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=43>
25. Practical approaches to the management of Joint Programmes: results from the JOI.CON Joining Project [Electronic resource]. Leipzig University, 2012. Dec. 152 p. URL: [https://www.joiman.eu/ProjectResults/JoiconResults/Practical%20approaches%20to%20the%20management%20of%20JP\\_results%20from%20the%20JOI.CON%20project.pdf](https://www.joiman.eu/ProjectResults/JoiconResults/Practical%20approaches%20to%20the%20management%20of%20JP_results%20from%20the%20JOI.CON%20project.pdf)
26. Sinyatkin I., Mishin A., Karpukhina E. Analysis of Double Degree Programmes Between EU And Russian HEIs. Final report (Russian version). The European Union's ENPI Programme for Russia. 2010. 82 p.

