

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-7-125-134>

Потенциал международной проектной деятельности для развития федерального университета

Кудряшова Елена Владимировна – д-р филос. наук, проф., ректор. E-mail: e.kudryashova@narfu.ru

Зарубина Любовь Альбертовна – начальник Управления международного сотрудничества, аспирант. E-mail: l.zarubina@narfu.ru

Попкова Светлана Валерьевна – ведущий эксперт по проектам Евросоюза Управления международного сотрудничества. E-mail: s.popkova@narfu.ru

Байкина Надежда Валерьевна – ведущий эксперт по проектам Евросоюза Управления международного сотрудничества. E-mail: n.baykina@narfu.ru

Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, Архангельск, Россия
Адрес: 163002, г. Архангельск, набережная Северной Двины, 17

***Аннотация.** Российские университеты находятся в поиске наиболее эффективных подходов к решению задач повышения конкурентоспособности на международном уровне. В статье рассматривается международная проектная деятельность как наиболее эффективный инструмент интернационализации университета. Международные гранты и проекты обеспечивают ресурсную поддержку выполнения миссии университета посредством привлечения интеллектуальных ресурсов международных партнёров и дополнительных внебюджетных средств. Обладая такими характеристиками, как прагматичность и ограниченность по срокам, а также аккумулируя в себе различные виды и формы международной активности, проекты позволяют решать задачи в комплексе и достигать множественных эффектов, тем самым внося существенный вклад в развитие актуальных научных исследований, создание исследовательских сетей учёных и усиление их публикационной деятельности, расширение международной партнёрской базы, повышение конкурентоспособности образовательных программ, развитие кадрового потенциала и академической мобильности сотрудников и студентов, совершенствование вузовской инфраструктуры. Авторами статьи описана управленческая модель организации международной грантовой деятельности Северного (Арктического) федерального университета им. М.В. Ломоносова, рассмотрены особенности реализации проектов в межкультурном пространстве, в том числе в рамках трансграничного сотрудничества в Баренцевом Евро-Арктическом регионе, обозначены необходимые компетенции участников процесса для успешного выполнения проектов, даны примеры международных проектов САФУ, направленные на решение общих вызовов в Арктическом регионе. Авторами сделан анализ эффективности предложенной модели, в том числе с использованием результатов социологического опроса участников проектной деятельности университета.*

***Ключевые слова:** международное сотрудничество, международная проектная деятельность, грант, фандрайзинг, Арктический регион*

***Для цитирования:** Кудряшова Е.В., Зарубина Л.А., Попкова С.В., Байкина Н.В. Потенциал международной проектной деятельности для развития федерального университета // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 7. С. 125-134.*

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-7-125-134>

Ответом на вызовы глобальной конкуренции являются интернационализация и интенсификация международного сотрудничества, выступающие одной из важнейших составляющих стратегии развития современного университета и механизмом достижения качественных изменений, ведущих к повышению репутации вуза на мировом уровне [1–4].

Среди наработанного инструментария международной деятельности российских и зарубежных университетов, способствующего решению задач повышения эффективности вуза, важную часть занимает реализация международных проектов. Внимание к международным проектам обусловлено их ключевыми характеристиками, такими как ориентированность на конкретный результат, достигаемый за определённый период времени за счёт средств привлечённого грантового финансирования, партнёрство и сотрудничество, инновативность, межкультурность. Реализация проекта через призму международного измерения – это возможность расширения горизонтов для решения проблемы не только с точки зрения национальных подходов, но и посредством транснационального взгляда на суть проблемы с учётом лучших мировых наработок и консолидированных ресурсов международных партнёров. Важным приоритетным преимуществом данных проектов является их комплексный характер и аккумуляция внутри себя различных видов и форм международной деятельности. Роль проектов в качестве некой «оси развития» и интегральной составляющей процесса интернационализации образования и науки определяет высокую ценность проектной формы международной деятельности вуза. Стоит также отметить, что в условиях перехода к финансированию университетов на конкурсной основе привлечение международных грантов обеспечивает ресурсную поддержку интернациональных процессов развития мобильности, повышения конкурентоспособности образовательных программ и научных ис-

следований, совершенствования вузовской инфраструктуры [5–8].

Пример Северного (Арктического) федерального университета им. М.В. Ломоносова

В программе развития САФУ международным проектам уделяется особое внимание как значимому ресурсу интернационализации основных направлений его деятельности. Между тем на первых этапах работы наблюдались определённые трудности, связанные с недостатком опыта реализации международных проектов и слабым уровнем компетенций у НПП для подготовки качественных проектных заявок на иностранном языке, с относительной пассивностью в вопросах инициирования проектов, отсутствием общей координации работ и своевременного и системного информирования участников проектной деятельности о существующих фондах и возможностях участия в конкурсах проектов. Высокая занятость на профильных кафедрах не всегда позволяла исполнителям качественно справляться с администрированием и отчётностью по проектам.

Успех международной проектной деятельности в вузе во многом определяется подходом к её организации. В 2011 г. для координации деятельности и снятия существующих барьеров в структуре международной службы университета был создан отдел международных проектов и внедрена система управления проектами. Комплексное координирование проектной деятельности на общеуниверситетском уровне осуществляется международной службой по следующим направлениям:

- формирование информационной среды международной проектной деятельности (информационные рассылки, ведение базы данных проектов и др.);
- консультирование и содействие в подготовке и подаче проектной заявки;
- подготовка проектных менеджеров и проектных команд;

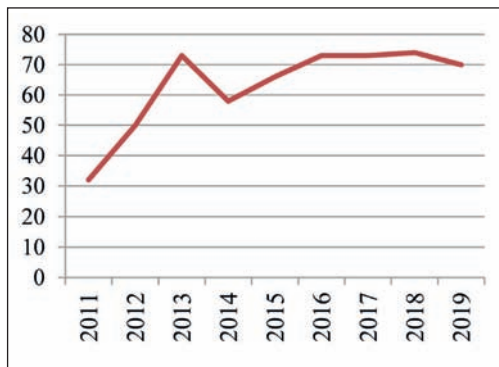


Рис. 1. Динамика количества проектов

Fig. 1. Dynamics of projects number

- содействие в поиске зарубежных партнёров;
- координация проектов через создание общеуниверситетских рабочих групп с разделением функционала и зон ответственности по задачам проекта (тематический/экспертный блок, административный блок);
- финансовое администрирование проектов при взаимодействии с различными службами университета и отчётность на разных уровнях;
- обеспечение синергии ресурсов разных проектов в пользу решения университетских задач;
- проведение мониторинга качества проектной деятельности.

С внедрением вышеописанной управленческой модели в данной области произошли заметные изменения количественного и качественного характера. САФУ стал лидером по количеству привлечённых международных грантов среди университетов и научных центров АЗРФ, реализуя на сегодняшний день свыше 70 научно-образовательных и инновационных проектов. Более чем в три раза увеличено количество проектных заявок и процент их одобрения к финансированию. Произошёл качественный переход от предметно-тематических к сетевым междисциплинарным проектам, вовлекающим в процесс несколько учебных и административных подразделений университета. Раз-

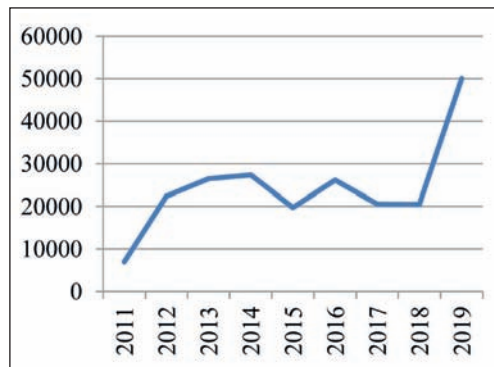


Рис. 2. Объём привлечённого финансирования, тыс. руб.

Fig. 2. Volume of funding, thousand rubles

мер привлечённых внебюджетных грантовых средств из зарубежных источников был также существенно увеличен (Рис. 1, 2).

Сегодня университетское проектное пространство охватывает более 140 зарубежных организаций из 40 стран мира. Среди ключевых участников – партнёры из арктических стран (Норвегии, Финляндии, Швеции, Дании, Канады и США) а также Германии, Великобритании. В основе успешного проектного взаимодействия с традиционными северными соседями лежит более чем 25-летний опыт многостороннего научно-образовательного сотрудничества в Баренцевом регионе и признанная роль университетов как региональных центров компетенций и драйверов развития трансграничной кооперации на Севере [8; 9].

Несмотря на общую тенденцию сокращения грантового финансирования на Россию ввиду сложной внешнеполитической ситуации, высокую конкуренцию и переформатирование ряда программ, университету удастся удерживать позиции и осваивать новые инструменты финансирования. Среди ключевых такие программы, как Программа приграничного сотрудничества ЕС и России «Европейский инструмент соседства – Колларктик», Erasmus+, Horizon 2020, Совет министров Северных стран, Interreg North, Норвежский исследовательский совет, Норвежское агентство DIKU, Норвежский

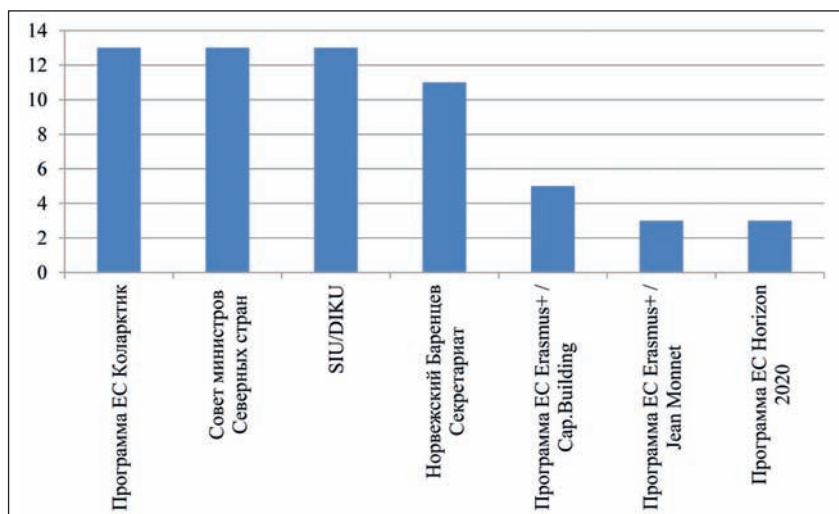


Рис. 3. Распределение наиболее крупных проектов по фондам финансирования

Fig. 3. Distribution of large-scale projects by funding programmes

Баренцев Секретариат, программы Университета Арктики и др. (Рис. 3). На текущем этапе перед коллективами стоит задача дальнейшего наращивания заявочной активности, поиска синергии финансовых источников, а также перехода от разовой грантовой поддержки к многоэтапному проектному сотрудничеству с партнёрами и фондами.

В контексте региональной специфики среди успешных кейсов надо отметить участие САФУ в Программе приграничного сотрудничества ЕС и России «Коларктик», направленной на усиление экономического, социального и экологического потенциала Баренцева Евро-Арктического региона путём реализации совместных проектов северных районов Финляндии, Норвегии, Швеции и России¹. На первом этапе осуществления программы САФУ стал пятым в рейтинге лидеров по количеству реализованных проектов (шесть) среди организаций БЕАР – участников программы [10; 11]. По итогам трёх раундов подачи заявок второго этапа программы в 2017–2018 гг. всего было подано 139 заявок от более 380 организаций из четырёх стран, из них одобрено к финанси-

рованию 26 проектов, в том числе семь – с участием САФУ, на общую сумму грантовой поддержки около 1,1 млн. евро. В одном из проектов «De-Concrete / Переработка бетона: сотрудничество в сфере эко-эффективных технологий в Арктической зоне» САФУ впервые выступил в качестве заявителя и лидера международного консорциума.

Следует отметить, что международный вариант проектной деятельности имеет ярко выраженную специфику. Международные проекты реализуются в разных социокультурных и языковых контекстах, в пространстве сетевого и межнационального взаимодействия, требующего согласования тематик, стандартов и организационно-коммуникативных подходов. Совместная проектная работа подразумевает высоко-развитую организационную культуру, особую многоуровневую операционную среду и сложную структуру управления сотрудничеством (институциональный, региональный, страновой, международный уровни). Под руководством менеджера формируется мультикультурный коллектив, для рациональной работы которого необходима соответствующая компетентность участников – умение работать сообща: от первичного

¹ Kolarctic CBC projects. URL: <https://kolarctic.info/>

этапа подготовки заявки, качество которой в конечном итоге определяет вероятность получения финансирования, до этапа создания итогового продукта проекта, тиражирования результатов, управления изменениями и обеспечения устойчивости проекта [6; 12; 13]. Данные особенности международных проектов требуют от их участников владения компетенциями проектного менеджмента, которые необходимо постоянно совершенствовать.

Система управления проектной деятельностью вуза становится более эффективной при наличии в каждом подразделении университета (высшей школе, кафедре, лаборатории) обученного координатора проектной деятельности. С целью увеличения «пула» квалифицированных проектных менеджеров специалистами отдела международных проектов САФУ с привлечением внешних экспертов на ежегодной основе проводится программа повышения квалификации «Международный проектный менеджмент», а также регулярные информационно-методические семинары. Особое внимание уделяется «вращиванию» молодых специалистов из числа аспирантов и молодых учёных. На региональном уровне САФУ реализует консолидирующую функцию и выступает консалтинговым центром для вовлечения организаций Архангельской области в международный фандрайзинг. С целью активизации деятельности по привлечению грантовых инвестиций в регион был организован ряд площадок, в том числе совместно с Корпорацией развития Архангельской области по определению наиболее востребованных в регионе проектных тем и созданию совместных проектных команд.

Выстроенная система повышения квалификации и стимулирования к проектной работе через программу САФУ «Эффективный контракт» позволила увеличить количество участников проектов с 51 чел. в 2011 г. до более 300 чел. в 2019 г. Таким образом, на уровне университета сформировалась «критическая масса» компетентных в области проектного менеджмента сотрудников,

мотивированных и способных инициировать проектные предложения и стать движущей силой их реализации. Рост количества одобренных к финансированию заявок свидетельствует о переходе к качественному показателю успешности грантовой деятельности. Ещё одним из эффектов проектной деятельности является повышение уровня владения английским языком, что является одним из ключевых требований к участию в международном сотрудничестве.

В рамках внутреннего мониторинга качества проектной деятельности САФУ осенью 2019 г. был проведён социологический опрос среди участников 23 наиболее крупных международных проектов. По его результатам был сделан анализ мотивированности и эффективности участия сотрудников САФУ в проектах, который показал, что абсолютное большинство респондентов считают участие в проектах результативным с точки зрения достижения задач проекта и пользы для университета. Отвечая на вопрос: «Что международный проект дал лично Вам?», участники опроса выделили такие позиции, как установление профессиональных контактов для новых проектов, повышение профессиональных компетенций, повышение уровня владения английским языком, написание научных статей в соавторстве с партнёрами, разработку новых учебных пособий и курсов.

С точки зрения организации процессов опрошенные отметили эффективность действующей системы координирования проектов и удовлетворённость работой в проектной команде как на институциональном, так и на международном уровне. Участники выделили также актуальность междисциплинарных проектов и готовность к работе в межкафедральной команде. Среди «слабых» сторон более трети респондентов указывают на недостаточную вовлечённость в проекты муниципальных и региональных организаций и органов власти. Задачами следующего этапа также являются дальнейшее снятие внутренних бюрократических барьеров по выполнению отчётности, вовлечение новых

акторов и повышение уровня владения иностранным языком участников проектов.

Кейсы проектов 2018–2019 гг. в сфере науки и образования

Современные вызовы, особенно если мы ведём речь об Арктическом регионе, имеют транснациональный характер. В этом контексте международные научные проекты становятся одним из наиболее продуктивных способов развития научного партнёрства и объединяющей платформой для решения общих вызовов в Арктике. Диапазон тематик международных исследований САФУ, реализуемых совместно с зарубежными партнёрами, достаточно широк и отражает приоритеты развития арктического вуза: охрана окружающей среды арктических территорий, изменение климата, добыча природных ресурсов, освоение Северного морского пути, строительство в условиях сурового климата, арктическое право, повышение качества жизни людей на Севере и другие. Международные проекты, являясь «зоной инноваций», дают импульс развитию новых направлений исследований в университете.

Например, в проекте «MARPART: Координация совместных действий по реагированию на чрезвычайные ситуации на Крайнем Севере», где участвовало более 20 организаций из Норвегии, России, Исландии, Дании и Швеции, впервые была сделана попытка создать научную основу координации ресурсов для совместных действий по реагированию на чрезвычайные ситуации в Арктике и дана оценка организационной структуры и систем организации реагирования на чрезвычайные ситуации в арктических странах – участниках проекта [14].

Проект «Управление льдами Баренцева моря» во многом содействовал развитию направления гляциологии. Исследователи четырёх БЕАР-стран проводят изучение льдов в Баренцевом море и их воздействия на ведение хозяйственной деятельности в оффшорных зонах, разрабатывают прогнозные тематические модели ледовой обстановки.

Сотрудничество университета с индустриальными партнёрами несёт в себе мощный потенциал развития наукоёмких кластеров Архангельской области и усиления роли университета как регионального центра инновационного и технологического развития. Совместно с бизнесом и университетами Баренцева региона учёными САФУ ведутся прикладные исследования по разработке экологически чистых технологий переработки бетона для его повторного использования в Арктике, обеспечению энергоэффективности зданий на Севере, многоцелевому использованию лесов и лесных продуктов в сельском хозяйстве, применению технологий 3D-печати по металлу, развитию блокчейн-технологий в сфере транспортной логистики и управления отходами².

Примером экспертной поддержки деятельности международных организаций может служить проект «Развитие Института Северного измерения как экспертного хаба». Команда экспертов представлена Университетом Аалто, Университетом Оулу (Финляндия), САФУ, Санкт-Петербургским государственным экономическим университетом и Международным институтом прикладного научного анализа (Австрия). Она работает над научно обоснованными рекомендациями в поддержку разрабатываемых стратегий развития и принятия политических решений по четырём направлениям политики Северного измерения: транспорт и логистика, окружающая среда, здоровье и социальное благосостояние, культура.

Заключение

Международные образовательные проекты САФУ помогли создать платформы кооперации для повышения качества образовательных продуктов в соответствии с международными стандартами, обеспечили условия для внедрения инновационных об-

² Опыт участия САФУ в программе Коларктик. URL: <https://narfu.ru/upload/medialibrary/60b/Opyt-uchastiya-SAFU-v-Programme-Kolarktik.pdf>

разовательных технологий и развития по-
культурной среды, что напрямую содей-
ствовало процессу интернационализации
образования и повышению его экспортного
потенциала. Реализованы многочисленные
проекты по созданию международных про-
грамм и модулей, в том числе в онлайн-фор-
мате, а также международные студенческие
школы по развитию туризма, археологии и
строительства.

За счёт привлечённых грантов обеспечива-
ется порядка 75% всей мобильности САФУ.
На ежегодной основе более 500 студентов и
сотрудников вуза имеют возможность про-
ходить программы обучения и стажировки в
ведущих мировых научных и образователь-
ных центрах, а также принимать участие в
международных конференциях, семинарах
и экспедициях в более чем 30 странах мира.
Помимо традиционного направления в скан-
динавские страны, открыта мобильность в
Юго-Восточную Азию, а также в страны Ев-
ропы по программе «Erasmus+» [15].

Можно сделать вывод, что международ-
ная проектная деятельность в силу своей
интегративности и множественности эф-
фектов (так называемый феномен «кругов
на воде», *spin-off effect*) вносит существен-
ный вклад в развитие научных исследова-
ний, повышение качества образовательных
продуктов и их востребованности на рынке
экспорта услуг, развитие академической мо-
бильности и коллаборационного потенциала
вуза. Такая множественность результатов и
комплексное решение задач позволяют нам
рассматривать международную проектную
деятельность как важнейший инструмент
интернационализации и качественных изме-
нений, в конечном итоге ведущих к повыше-
нию академической репутации университета
в мире.

Таким образом, международная грантовая
деятельность является, с одной стороны, зна-
чимым механизмом финансовой поддержки
вуза по достижению поставленных задач и
показателей эффективности, а с другой – не-
сёт в себе мощный потенциал расширения

границ научно-образовательного простран-
ства университета, усиления его интеграци-
онного потенциала и его развития как реги-
онального центра компетенций и инноваций.

Литература

1. Образование и наука в России: состояние и потенциал развития: Сб. науч. статей. Вып. 3. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2018. 680 с.
2. Беленов О.Н. Международная активность как приоритетное направление деятельности вуза // Высшее образование в России. 2016. № 5 (201). С. 132–137.
3. Van der Zwaan B. The global university and the knowledge ecosystem of the future. Higher Education in 2040: A Global Approach. Amsterdam University Press Publ., 2017. P. 204–213.
4. Brint S., Clotfelter Ch.T. U.S. Higher Education Effectiveness // RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences. 2016. Vol. 2. No. 1. P. 2–37. URL: www.jstor.org/stable/10.7758/rsf.2016.2.1.01
5. Сергеев А.М., Рыжкова И.В. Специфика интернационализации высшей школы в рамках «Северного измерения» // Балтийский регион. 2010. № 3 (5). С. 33–49.
6. Певзнер М.Н., Шифин А.Г. Международная деятельность вуза как средство интернационализации вузовской науки // Успехи современного естествознания. 2007. № 12–1. С. 85–87.
7. Варламов Г.В. Международный проект как инструмент интернационализации институ-
та // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. 2016. № 3. С. 15–23.
8. Варламов Г.В. К вопросу о развитии междуна-
родной проектной деятельности университе-
та // Проблемы и перспективы европеизации
образования в приграничных территориях:
сб. материалов международной конферен-
ции. Псков: Псковский государственный уни-
верситет, 2013. С. 4–6.
9. Сотрудничество в Баренцевом Евро-Аркти-
ческом регионе в сфере образования и науки
как источник регионального развития: сб. ма-
териалов конф. / Сост. Н.Н. Кукаренко, Е.И.
Воробьева. Архангельск, 2013. 105 с.
10. Кудряшова Е.В., Зарубина Л.А. Международ-
ная проектная деятельность как инструмент
регионального развития и стимулирования

- сотрудничества (на примере участия Архангельской области в программе приграничного сотрудничества «Коларктик») // Вестник САФУ. Серия «Гуманитарные и социальные науки». 2018. Вып. 6. С. 88–97.
11. Georis P., Delcours L., Levarlet F., Brignani N., Palloni P., Bonne M., Brophy P. Ex-post Evaluation of 2007-2013 ENPI CBC Programmes, Final Report. Brussels, 2018. Vol. I: Main Report January 2018. URL: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/ex_post_evaluation_of_2007-2013_enpi_cbc_programmes_report.pdf
 12. Рыжкова И.В. Международный проект в кросс-культурном пространстве: о некоторых аспектах проектной деятельности в структуре современного российского гуманитарного вуза (на примере международного проекта «Дети Арктики») // Электронное научное издание Альманах «Пространство и время». 2015. Т. 8. Вып. 1. URL: 2227-9490e-aprov_e-ast8-1.2015.46
 13. Picciotto R. Towards a 'New Project Management' movement? An international development perspective // International Journal of Project Management. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002>
 14. Кузнецова С.Ю., Зайков К.С., Зарубина Л.А., Байкина Н.В. Международное сотрудничество по предотвращению и ликвидации чрезвычайных ситуаций в водах Арктики: опыт САФУ // Арктические ведомости. 2019. № 2 (27). С. 11–17. URL: <http://arctic-herald.ru/?p=707>
 15. Кудряшова Е.В., Зарубина Л.А. Международное сотрудничество как фактор формирования интеллектуального потенциала на Севере // Alma Mater (Вестник высшей школы). 2019. № 11. С. 23–29. DOI: 10.20339/AM.11-19.023

Статья поступила в редакцию 10.05.20

Принята к публикации 16.06.20

Potential of International Project Activity for University Development

Elena V. Kudryashova – Dr. Sci. (Philosophy), Prof., Rector, e-mail: e.kudryashova@narfu.ru

Lyubov A. Zarubina – Head of International Cooperation Department, PhD student, e-mail: l.zarubina@narfu.ru

Svetlana V. Popkova – Leading Expert on EU Projects, International Cooperation Department, e-mail: s.popkova@narfu.ru

Nadezhda V. Baykina – Leading Expert on EU Projects, International Cooperation Department, e-mail: n.baykina@narfu.ru

Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov, Arkhangelsk, Russia

Address: 17, Severnoi Dviny emb., Arkhangelsk, 163002, Russian Federation

Abstract. In the context of global competition, Russian universities search for the most efficient solutions to achieve competitiveness in the global market. The particular challenges that Russian universities face today include enhancing the quality of education and research, development of export potential, integration into international academic environment, diversification and search for new financial sources. The article considers international project activity as the most efficient tool of university internationalization process and solving the university tasks. Fundraising and international projects provide substantial support for achieving the set objectives in terms of both allocating additional financial resources and attracting intellectual capacity of international partners. Due to such features as practice orientation, time limits, and the ability to integrate different types and forms of international cooperation, the projects help university to address the challenges in a complex way and achieve multiple effects and, therefore, contribute significantly to developing world-demanded research, creating scholars networks and publishing, strengthening international partnerships, capacity building, enhancing academic mobility, developing the university campus and its infrastructure. The authors present the management model of international fundraising and

projects implementation at Northern (Arctic) Federal University named after M. Lomonosov, describe specific features of carrying out research and educational projects in cross-cultural context (also within the framework of cross-border cooperation in Barents Euro-Arctic Region). The article outlines the competences required for successful project implementation, gives examples of NArFU international projects aimed at solving challenges in the Arctic Region. The efficiency of the given management model is analyzed, also by presenting the results of sociological survey made with involvement of the projects participants.

Keywords: international cooperation, international project activity, grant, fundraising, Arctic Region

Cite as: Kudryashova, E.V., Zarubina, L.A., Popkova, S.V., Baykina, N.V. (2020). Potential of International Project Activity for University Development. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 29, no. 7, pp. 125-134. (In Russ., abstract in Eng.)

DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-7-125-134>

References

1. Arefev, A.L., Klyucharev, G.A., Andreev, A.L. (Eds). (2018). *Obrazovaniye i nauka v Rossii: sostoyaniye i potentsial razvitiya Sbornik nauchnykh statey* [Education and Science in Russia: State and Development Potential: Collection of Scientific Articles]. Issue 3. Moscow: Centre for social forecasting and marketing Publ. 680 p. (In Russ.)
2. Belenov, O.N. (2016). International Cooperation as a Top-Priority Activity of the University. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 5 (201), pp. 132-137. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Van der Zwaan, B. (2017). The Global University and the Knowledge Ecosystem of the Future. In: *Higher Education in 2040: A Global Approach*. Amsterdam University Press, pp. 204-213.
4. Brint, S., Clotfelter, Ch.T. (2016). U.S. Higher Education Effectiveness. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*. Vol. 2, no. 1, pp. 2-37. Available at: www.jstor.org/stable/10.7758/rsf.2016.2.1.01
5. Sergeev, A.M., Ryzhkova, I.V. (2010). Specific Features of Internationalization of Higher Education in the Framework of the Northern Dimension. *Baltiyskiy region = Baltic Region*. No. 3 (5), pp. 33-49. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Pevzner, M.N., Shirin, A.G. (2007). The International Activity of the University as a Means of Internationalization of University Science. *Uspekhi sovremennogo estestvoznaniya = Advances in Current Natural Sciences*. No. 12-1, pp. 85-87. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Varlamov, G.V. (2016). International Project as an Instrument for University's Internationalization. *Vestnik Pskovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Pravo. Upravlenie.* = "Vestnik PSKOVSU" Magazine. Series: "Economics. Law. Management. No. 3, pp. 15-23. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Varlamov, G.V. (2013). [To the Question of the Development of International University Project Activities]. In: *Problemy i perspektivy evropeizatsii obrazovaniya v prigranichnykh territoriyakh: sbornik materialov Mezhdunarodnoy konferentsii* [Problems and Prospects for the Europeanization of Education in Border Territories: A Collection of Materials of the International Conference]. Pskov, Pskov State Univ. Publ., pp. 4-6. (In Russ.)
9. Kukarenko, N.N., Vorobyeva, E.I. (Eds.) (2013). *Sotrudnichestvo v Barentsevom Euro-Arkticheskom regione v sfere obrazovaniya i nauki kak istochnik regionalnogo razvitiya: sb. materialov konf.* [Cooperation in the Barents Euro-Arctic Region in the Field of Education and Science as a Source of Regional Development: Proc. Int. Conf.]. Arkhangelsk, 105 p. (In Russ.)

10. Kudryashova, E.V., Zarubina, L.A. (2018). International Projects as a Tool of Regional Development and Cooperation Enhancement (Case of Arkhangelsk Region Participation in Kolarctic CBC Programme). *Vestnik SAFU. Seriya «Gumanitarnyye i sotsialnyye nauki» = Vestnik of Northern (Arctic) Federal University. Series "Humanitarian and Social Sciences"*. Issue 6, pp. 88-97. (In Russ., abstract in Eng.)
11. Georis, P., Delcours, L., Levarlet, F., Brignani, N., Palloni, P., Bonne, M., Brophy, P. (2018). *Ex-post Evaluation of 2007–2013 ENPI CBC Programmes, Final Report*. Brussels. Vol. I: Main Report January 2018. Available at: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/ex_post_evaluation_of_2007-2013_enpi_cbc_programmes_report.pdf
12. Ryzhkova, I.V. (2015). International Project in Cross-Cultural Space: On Some Aspects of the Project Activity in the Structure of Modern Humanitarian Russian Institution of Higher Learning (On the Example of International Project "ArctiChildren"). *Elektronnoye nauchnoye izdaniye Almanakh Prostranstvo i Vremya = e-Almanac Space and Time*. Vol. 8, issue 1. Available at: 2227-9490e-apovr_e-ast8-1.2015.46 (In Russ., abstract in Eng.)
13. Picciotto, R. (2019). Towards a 'New Project Management' Movement? An International Development Perspective. *International Journal of Project Management*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002>
14. Kuznetsova, S.Yu., Zaikov, K.S., Zarubina, L.A., Baikina, N.V. (2019). The International Cooperation on Emergency Preparedness and Response in the Arctic Seas: The Experience of the Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov. *Arkticheskie vedomosti = The Arctic Herald*. No. 2 (27), pp. 11-17. URL: <http://arctic-herald.ru/?p=707> (In Russ., abstract in Eng.)
15. Kudryashova, E.V., Zarubina, L.A. (2019). International Cooperation as Factor of Formation of Intellectual Potential in the North. *Alma Mater (Vestnik vysshey shkoly) = Alma Mater (Higher School Herald)*. No. 11, pp. 23-29. DOI: 10.20339/AM.11-19.023 (In Russ., abstract in Eng.)

The paper was submitted 10.05.20

Accepted for publication 16.06.20

