Вариативность моделей управления российско-китайскими совместными программами бакалавриата

Ван Вэнь
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь, Россия;
Шэньянский педагогический университет, г. Шэньян, КНР

В данной статье в качестве отправной точки рассматривается управленческий аспект и проводится системный анализ текущего состояния российско-китайских совместных программ в области принятия административных решений, мониторинга качества обучения и управления контингентом студентов. Путем сравнительного анализа путей реализации двух основных моделей – «4+0» (полный цикл обучения внутри страны) и «2+2» (трансграничное поэтапное обучение) – раскрываются такие актуальные проблемы, как институциональные барьеры, рассинхронизация систем оценивания и внутренние издержки межкультурного менеджмента. По результатам исследования сделан вывод о том, что для оптимизации управления совместными программами необходимо опираться на цифровые технологии для построения механизмов синергии, внедрять динамическое управление личными делами студентов и формировать профессиональные координационные команды. Это позволит достичь глубокой интеграции высококачественных образовательных ресурсов двух стран и повысить общую эффективность управления.

Ключевые слова: *российско-китайское образовательное сотрудничество, модели управления, модель «4+0»; модель «2+2», менеджмент в сфере образования.*

Введение

На фоне глобализации высшего образования и реализации инициативы «Один пояс, один путь» российско-китайское сотрудничество в сфере просвещения демонстрирует мощную динамику. К 2026 году общее количество совместных образовательных институтов и программ бакалавриата в России и Китае превысило 260, что делает их важнейшей составляющей трансграничного образования [2]. Однако из-за существенных различий в законодательных системах, академических традициях и управленческих привычках двух стран вопрос построения эффективной и научно обоснованной модели реализации программ становится определяющим для обеспечения качества обучения.

В предыдущих исследованиях основной акцент делался на планах подготовки талантов или развитии отдельных дисциплин, в то время как «управленческим путям» в процессе непосредственной реализации уделялось недостаточное внимание. Данное исследование сосредоточено на двух наиболее востребованных моделях реализации – «4+0» и «2+2». Цель работы заключается в выявлении сходств и различий в логике управления данными моделями, определении ключевых трудностей в процессе их реализации и предложении соответствующих стратегий оптимизации. Это не только способствует повышению уровня институционализации российско-китайского сотрудничества, но и дает теоретическую базу и

© Ван Вэнь, 2026

практические рекомендации для глубокой синергии образовательных ресурсов двух стран в будущем.

I. Современное состояние моделей управления российско-китайскими совместными образовательными программами

1.1. Переход от «масштабной экспансии» к «повышению качества»

1. Российско-китайское сотрудничество в сфере совместного обучения занимает особое место в государственной стратегии обеих стран. Реализуя преемственность от положений «Плана действий по российско-китайскому гуманитарному сотрудничеству» до «Совместного заявления об укреплении российско-китайского сотрудничества в области образования в новую эпоху», совместная образовательная деятельность стала стратегическим инструментом углубления отношений всеобъемлющего партнерства и стратегического взаимодействия [1, с. 155].

2. В настоящее время данный формат сотрудничества находится на пике своего исторического развития. Опираясь на положения «Среднесрочного и долгосрочного плана российско-китайского сотрудничества в области образования», спектр взаимодействия расширился от чисто лингвистических направлений до инженерных, медицинских, сельскохозяйственных и передовых междисциплинарных областей. Соответственно, модель управления трансформировалась из простой «мобильности студентов» в глубокую «институциональную синергию». Политический вектор сместился с количественного импорта ресурсов на «содержательное развитие», подчеркивая необходимость перехода от механического наложения проектов к глубокой интеграции управленческих систем.

1.2. Классификация моделей совместного обучения

На текущий момент российско-китайское совместное обучение на уровне бакалавриата представлено двумя основными типами управленческих структур:

Совместные образовательные институты и программы без статуса юридического лица: Это наиболее распространенная модель (например, институты или специализированные программы, созданные на базе китайских вузов). Управление здесь опирается на административную систему китайского университета, однако для реализации учебного процесса создается относительно независимый Совместный совет по управлению.

Совместные университеты со статусом независимого юридического лица: Примером является Университет МГУ-ППИ в Шэньчжэне [4, с. 70]. Данная модель обладает полностью независимым уставом, правом собственности на имущество и автономией в принятии решений, представляя собой высшую форму интеграции российско-китайского образовательного менеджмента.

1.3 Пространственное и отраслевое распределение моделей обучения

К началу 2026 года количество российско-китайских совместных образовательных программ и институтов уровня бакалавриата и выше в Китае достигло 138 единиц [3]. Программы составляют основную часть (более 80% от общего числа), в то время как количество институтов (включая независимые юридические лица и структурные подразделения вузов) достигло примерно 30.

Географическое распределение характеризуется принципом «преобладания на севере и расширения с приграничных территорий вглубь страны». Провинции Хэйлунцзян, Цзилинь, Ляонин и Шаньдун, используя географические преимущества, сформировали зрелые кластеры управления образованием с РФ. В то же время Пекин, Шанхай и Гуандун делают акцент на стратегическом взаимодействии между ведущими исследовательскими университетами.

Отраслевая структура управления наиболее сконцентрирована в области инженерных наук (аэрокосмическая отрасль, машиностроение, материаловедение), фундаментальных наук (математика, физика) и искусства. Процесс управления требует одновременного соблюдения Федеральных государственных образовательных стандартов РФ (ФГОС) и требований китайской сертификации инженерного образования.

В настоящее время в сфере российско-китайского совместного обучения на территории КНР доминируют две модели подготовки китайских студентов: «4+0» (полный цикл обучения в Китае) и «2+2/3+1» (поэтапное трансграничное обучение с выездом в Россию). Акцент в управлении данными моделями смещен на «локализацию образовательных ресурсов» и «обеспечение преемственности при международной мобильности» соответственно. С учетом контроля затрат на обучение, безопасности студентов и сохранения высококачественных ресурсов внутри страны, темпы роста модели «4+0» значительно опережают модель «2+2», что делает её основной парадигмой в современном образовательном менеджменте.

II. Сравнительный анализ управленческих путей в моделях реализации «4+0» и «2+2»

2.1 Различия в путях административных решений и организационной координации

В модели «4+0» акцент в управлении полностью сосредоточен в китайском вузе. Административная структура в большинстве случаев строится по принципу «ведущая роль китайской стороны при глубоком участии российской стороны». Операционный путь предполагает создание механизмов регулярного взаимодействия для «командирования иностранных преподавателей и дистанционного офиса». Поскольку студенты обучаются в Китае все четыре года, путь управления является относительно коротким и прямым, что обеспечивает высокую эффективность исполнения административных решений.

Напротив, в модели «2+2» акцент в управлении смещается в зависимости от этапа обучения: в первые два года полномочия принадлежат китайской стороне, а в последующие два года передаются российской стороне. Это требует создания крайне сложного «механизма двустороннего взаимодействия». Фокус административной работы смещается на перевод и передачу распоряжений между двумя вузами, а также на совместное реагирование на чрезвычайные ситуации (Например, чрезвычайные ситуации с участием обучающихся из КНР в период их пребывания в России).

2.2 Различия в путях мониторинга качества обучения и академического управления

Ядро управления в модели «4+0» заключается в полной оптимизации российских учебных программ на базе китайского кампуса [5, с. 26]. Путь управления выражается в строгом аудите «доли импортированных курсов, количества часов преподавания российскими специалистами и применимости оригинальных учебных материалов». Через совместные российско-китайские кафедры осуществляется оперативный мониторинг качества преподавания каждой дисциплины, что гарантирует «доступ к высококачественным российским ресурсам без выезда за границу».

Модель «2+2» делает акцент на мониторинге «сопряжения академических стандартов», где приоритетом управления является строгость механизмов взаимного признания кредитов. Путь управления проявляется в «сертификации предварительных курсов» и «стыковке последующих этапов получения диплома». Управленческая команда должна гарантировать, что учебная программа первых двух лет в Китае бесшовно поддерживает углубленное обучение в России, предотвращая возникновение «академического разрыва».

2.3. Различия в статусе студентов и путях управления контингентом

Модель «4+0» ориентирована на коллективное и конвергентное управление: студенты обладают сильным чувством принадлежности к своему вузу. Путь управления предполагает включение студентов совместных программ в единую систему управления китайского университета (идеологическое воспитание, общественная деятельность), что обеспечивает относительно низкие управленческие издержки.

Модель «2+2» характеризуется динамичностью и трансграничным управлением безопасностью: студенты сталкиваются с вызовом смены идентичности. Путь управления трансформируется из «внутреннего мониторинга» в систему «дистанционного ведения личных дел + управление через сопровождающих преподавателей в РФ». Ключевое внимание уделяется психологическому здоровью студентов, визовому сопровождению и развитию способностей к кросс-культурной адаптации в период их пребывания в России.

2.4. Различия в финансовом управлении и распределении ресурсов

В модели «4+0» оплата обычно взимается китайской стороной, которая, согласно договору, выплачивает российской стороне лицензионные отчисления за использование авторских прав или гонорары за лекционные часы. Управление ресурсами включает дистанционное лицензирование доступа к российским цифровым библиотекам и лабораторному программному обеспечению.

В модели «2+2» оплата чаще взимается поэтапно: стоимость обучения за последние два года во многих случаях перечисляется непосредственно российскому вузу. Управление ресурсами здесь связано с трансграничным распределением физического пространства (общежития, лаборатории) для студентов.

III. Трудности в управлении российско-китайскими совместными программами и стратегии их оптимизации

3.1. Актуальные трудности в реализации управления

1. Институциональные барьеры и политические конфликты. Системы высшего образования России и Китая имеют существенные различия в продолжительности обучения, условиях присвоения ученых степеней и системах оценивания. Например, в российской традиции акцент делается на устных экзаменах и принципе «решающей роли итоговой аттестации», в то время как в Китае преобладает «процессуальное оценивание» (мониторинг успеваемости в течение семестра). Согласование юридической силы этих двух стандартов (особенно в вопросах взаимного признания дипломов) остается многолетней проблемой.

2. «Коммуникационные издержки» в межкультурном взаимодействии. Помимо языкового барьера, управленческий персонал сталкивается с глубоким разрывом в «управленческих культурах». Китайская сторона привыкла к иерархической эффективности (сверху вниз), тогда как российская сторона тяготеет к коллективным демократическим решениям ученых советов. Это несовпадение логики принятия решений часто приводит к временны́м задержкам при исполнении административных директив [7, с. 11].

3. Дисбаланс в динамическом управлении и оценке преподавательского состава. В модели «4+0» высокая мобильность российских преподавателей затрудняет для китайской стороны осуществление круглосуточного мониторинга учебного процесса. В модели «2+2» китайские преподаватели часто не могут участвовать в оценке академических успехов студентов в период их пребывания в России, что приводит к разрыву в управленческой цепочке подготовки кадров.

3.2. Стратегии и рекомендации по оптимизации

1. Построение двухконтурной синергетической системы обеспечения качества. Необходимо отойти от механического копирования стандартов одной стороны и внедрить «комплексную оценочную шкалу»,

разработанную совместным академическим советом. С помощью цифровых средств (умные классы, системы дистанционного надзора) следует осуществлять сбор данных и обратную связь по качеству преподавания российских специалистов в модели «4+0» в режиме реального времени.

2. Внедрение системы «двойного наставничества» и цифровой синхронизации личных дел. Для модели «2+2» необходимо создать динамическую базу данных студентов. С момента поступления студент закрепляется за китайским и российским наставниками. Через цифровую платформу обеспечивается совместный доступ к ведомостям, записям о психологическом состоянии и академическим достижениям, что гарантирует бесшовный перенос акцент в управлении вслед за перемещением студента.

3. Усиление профессиональной подготовки управленческого персонала. Рекомендуется учредить должность «координатора межкультурного обучения» – специалиста, владеющего русским языком и знающего законодательные системы в сфере образования обеих стран. Это поможет разрушить «стеклянную стену» в административной коммуникации и разрешать противоречия на этапе предварительного согласования [6, с. 39].

4. Исследование путей синергетического управления с глубоким участием индустрии: Необходимо внедрять отраслевые стандарты крупных российско-китайских проектов (например, в энергетике и авиастроении) в систему оценки программ. Интеграция запросов предприятий в систему управления позволит повысить эффективность подготовки специалистов и результативность совместного обучения.

IV. Заключение

Подводя итог, можно утверждать, что оптимизация моделей управления российско-китайскими совместными программами бакалавриата представляет собой процесс системной трансформации, ядром которой является переход от механического наложения национальных институтов к их глубокой органической интеграции. Исследование показало, что модели «4+0» и «2+2» обладают принципиально разной логикой управления: первая ориентирована на обеспечение качества в условиях локализации ресурсов, в то время как вторая фокусируется на академической и психологической адаптации в рамках трансграничного сопряжения процессов. Это диктует необходимость разработки дифференцированных механизмов реагирования для каждой из моделей.

Тем не менее, институциональные конфликты, рассинхронизация критериев оценки и внутренние издержки межкультурной коммуникации остаются главными факторами, ограничивающими эффективность управления, – решение этих глубинных противоречий невозможно путем исключительно административного вмешательства. В перспективе российско-китайское образовательное сотрудничество должно активно

использовать цифровые технологии для преодоления «информационной изолированности» в трансграничном менеджменте и создания интеллектуальной экосистемы управления в режиме реального времени.

Критически важным является формирование корпуса профессиональных управленцев, обладающих компетенциями в области кросс-культурного взаимодействия и правовых систем обеих стран. Только через разработку единых стандартов взаимного признания качества образования и перевод управленческой парадигмы от «простой стыковки» к «глубокому встраиванию» можно достичь синергетического эффекта в использовании образовательных ресурсов и обеспечить прочную институциональную базу для дальнейшего углубления гуманитарного обмена между Россией и Китаем в новую эпоху.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Донецкая С.С., Бин Ван. Высшее образование в Китае: особенности системы управления в ведущих вузах страны // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2022. №1. С. 150–167. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vysshee-obrazovanie-v-kitae-osobennosti-sistemy-upravleniya-v-veduschih-vuzah-strany (дата обращения: 16.03.2026).

2. Китай меняет партнеров: Россия становится важным игроком на образовательной арене КНР. URL:https://www.forbes.ru/education/556933-kitaj-menaet-partnerov-rossia-stanovitsa-vaznym-igrokom-na-obrazovatel-noj-arene-knr (дата обращения: 16.03.2026).

3. Посол КНР назвал число обучающихся в России китайских студентов. URL: https://www.gazeta.ru/social/news/2026/01/12/27600325.shtml?utm_auth=false (дата обращения: 16.03.2026).

4. Цзу Сюецин. Опыт управления образовательным процессом в рамках совместного проекта между Китаем и Россией – на практике китайско-российского института на базе Хэйлунцзянского университета (КНР) и Новосибирского государственного университета (РФ) // Современное педагогическое образование. 2022. №7. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-upravleniya-obrazovatelnym-protsessom-v-ramkah-sovmestnogo-proekta-mezhdu-kitaem-i-rossiey-na-praktike-kitaysko-rossiyskogo (дата обращения: 16.03.2026).

5. 胡琳祝.中外合作办学“4+0”模式在应用型大学的运用研究 [J]. 读与写(教育教学刊), 2019, 16(10): 26. DOI: 10.16071/j.cnki.cn51-1650/g4.2019.10.022. [Ху Линьчжу. Исследование применения модели «4+0» китайско-иностранного совместного образования в прикладных университетах // Чтение и письмо (журнал по вопросам образования и преподавания].

6. 胡斯嘉.高校中外合作办学高质量发展初探 [J]. 成功, 2025, (34): 37-39. [Ху Сыцзя. Предварительное исследование высококачественного развития китайско-иностранного совместного образования в вузах // Успех. 2025. № 34. С. 37–39].

7. 徐娜娜.中外合作办学模式下学生管理的困境与突破 [J]. 无锡职业技术学院学报, 2020, 19(05): 10-13. DOI: 10.13750/j.cnki.issn.1671-7880.2020.05.003. [Сюй Нана. Трудности и пути их преодоления в управлении студентами в условиях китайско-иностранного совместного образования // Журнал Усйского профессионально-технического колледжа. 2020. №19(05). С. 10–13].

Об авторе:

Ван Вэнь – аспирант ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (Россия, 170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33); аспирант, Шэньянский педагогический

университет, (КНР, 110034, г. Шэньян, ул. Хуанхэбэй, 253), e-mail: ww2338797586@gmail.com

Variety of management models for Russian-Chinese joint bachelor's degree programs

Wang Wen
Tver State University, Tver, Russia
Shenyang Normal University, Shenyang, China

This article takes the management aspect as its starting point and conducts a systematic analysis of the current state of Russian-Chinese joint programs in the areas of administrative decision-making, monitoring the quality of education, and managing student enrollment. Through a comparative analysis of the implementation of two basic models «4+0» (full cycle of education within the country) and «2+2» (cross-border phased education) such pressing issues as institutional barriers, desynchronization of assessment systems, and internal costs of intercultural management are revealed. The study concludes that in order to optimize the management of joint programs, it is necessary to rely on digital technologies to build synergy mechanisms, introduce dynamic management of students' personal affairs, and form professional coordination teams. This will allow for the deep integration of high-quality educational resources from both countries and increase the overall effectiveness of management.

Keywords: *Russian-Chinese educational cooperation, management models, the «4+0» model, the «2+2» model, management in the field of education.*

About the author:
Wang Wen – postgraduate student, Tver State University (Russia, 170100, Tver, Zhelyabova St., 33); postgraduate student of the Institute of Pedagogical Sciences, Shenyang Normal University, (PRC, 110034, Shenyang, Huanghebei St., 253), e-mail: ww2338797586@gmail.com

Дата поступления рукописи в редакцию: 15.02.2026.
Дата принятия рукописи в печать: 17.04.2026.