



*Утверждена на заседании Ученого совета  
27 мая 2014 г.*

*С изменениями и дополнениями, принятыми на заседании Ученого совета  
16 июня 2015 г.*

*Ректор \_\_\_\_\_ А.В. Торкунов*

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ  
МГИМО МИД РОССИИ НА 2014-2020 ГОДЫ**

**Москва**

## Содержание

Введение.....	5
Раздел 1. Стратегические цели и показатели. Перспективная модель вуза .....	7
1. Стратегическая цель вуза.....	7
2. Целевая модель вуза .....	12
2.1. Миссия МГИМО МИД России .....	12
2.2. Референтная группа из ведущих мировых университетов, которые вуз выбрал для себя в качестве модельных .....	13
2.3. Маркетинговая стратегия МГИМО МИД России .....	17
2.3.1. Рынок исследований – основные отрасли и научные направления.....	19
2.3.2. Рынок абитуриентов – география, качественный состав и способы привлечения талантов .....	21
2.3.3. Рынок работодателей – типы компаний и организаций, на которых ориентирован вуз .....	22
2.4. Информационная инфраструктура вуза. Области информатизации.....	23
2.5. Кадровый потенциал вуза, включая высшее управленческое звено, ППС и НПР24	
2.6. Экономическая и финансовая модель.....	25
2.7. Перспективные характеристики материально-технической базы вуза .....	26

2.8. Другие характеристики целевой модели .....	27
2.8.1. МГИМО – базовый вуз российской, восточноевропейской и постсоветской дипломатической школы и признанный экспертно-аналитический центр международных и внешнеполитических исследований .....	27
2.8.2. МГИМО – ведущий мировой центр языковой подготовки .....	29
3. Анализ основных разрывов между текущими и целевыми значениями показателей и характеристиками вуза. ....	30
4. Направления стратегических инициатив развития МГИМО до 2020 г. ....	33
4.1. Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов вуза, обеспечивающих международную конкурентоспособность .....	33
4.2. Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава .....	37
4.3. Привлечение талантливых студентов и аспирантов.....	38
4.4. Механизмы обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений деятельности .....	38
4.5. Создание системы управления вузом (основные принципы, управленческие кадры и системы, организационная структура вуза), обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели.....	39
4.6. Реализация механизмов повышения публикационной активности .....	40
4.7. Трансформация системы научно-исследовательской деятельности университета .....	

41	
4.8. Издательское обеспечение роста рейтинга МГИМО .....	
42	
5. Управление изменениями .....	
43	
Приложение 1 к Стратегической программе развития МГИМО МИД России на 2014-2020 годы. Перечень целевых показателей, их значений и методики расчета дополнительных показателей .....	
45	
Список источников информации .....	51

## **Введение**

Стратегическая программа развития (далее – Программа, Стратегия) МГИМО-Университета (далее – МГИМО, Университет) формулирует ключевые цели, задачи и конкретные направления дальнейшего развития Университета и обеспечения его конкурентоспособности на глобальном рынке образования. Настоящую Программу характеризует преемственность в отношении предшествующей стратегии и траектории развития, прежде всего в том, что касается миссии, стратегических целей и общих ориентиров развития МГИМО, остающихся неизменными. Она призвана стать естественным продолжением Инновационной образовательной программы, реализованной в 2007-2008 гг. в рамках Приоритетного национального проекта «Образование». В этом смысле заявленная в предыдущей Стратегии триединая функция развития образования, науки и инноваций сохраняет свою актуальность.

Результатом реализации Общей стратегии развития МГИМО 2009–2015 гг. стало удержание лидирующего положения Университета в сфере высшего профессионального образования России, его успешная интеграция в мировое научно-образовательное пространство. В то же время сегодня конкретные задачи и пути их достижения подлежат корректировке с учетом новых вызовов, встающих перед российской высшей школой в целом и МГИМО в частности. Новая Стратегия призвана дополнить концепцию инновационности ориентацией на создание устойчивой к внешним и внутренним вызовам системы обеспечения высокого качества на всех уровнях функционирования Университета, включая качество образовательных программ; качество абитуриентов, студентов, выпускников; качество научно-исследовательской работы; качество преподавателей, научных работников и персонала; качество кадрового управления; качество финансово-экономического управления; качество учебно-методической работы; качество коммуникационной политики; качество инфраструктуры и информационно-технической базы; качество социально-воспитательной политики.

Программа развития МГИМО рассчитана на 2014-2020 гг., так как в условиях высокой динамики внутренней и внешней среды данный временной промежуток представляется наиболее адекватным для реалистичного планирования и успешного достижения среднесрочных стратегических приоритетов. За этот срок МГИМО намерен укрепить потенциал конкурентных преимуществ, нарастить темп, масштаб и глубину изменений как в образовательной и научно-исследовательской деятельности, так и в вопросах управления и привлечения профессиональных кадров. Стратегия МГИМО построена на принципах системности и сбалансированности показателей, сгруппированных в несколько целевых блоков развития: образование, наука, кадровый потенциал и система управления, экономика, финансы, учебно-методическая деятельность, позиционирование и бренд, информационная и материально-техническая база, социальное развитие.

## **Раздел 1. Стратегические цели и показатели. Перспективная модель вуза**

### **1. Стратегическая цель вуза**

Идентичность МГИМО [1] в ее международном преломлении основывается на опыте становления и эволюции Университета как объективно и неразрывно связанного с интернациональной средой, зарубежной проблематикой и включенностью во внешнеполитический процесс.

МГИМО сегодня – динамично развивающийся университет, характеризующийся выраженной самобытностью, духом новаторства и глобальным целеполаганием. За свою 70-летнюю историю он проделал путь от узкоспециализированной «дипломатической школы» до университета с мировым признанием, способного реализовывать самые сложные образовательные и исследовательские задачи в рамках своего предметного поля.

МГИМО занимает особую нишу в общей типологии университетов.

Во-первых, это – *специализированный университет*, обобщающий лучшие российские и международные образовательные традиции и практики, сохраняющий компактность и сплоченность университетской среды, умело сочетающий качество образовательного процесса с предметным разнообразием образовательных программ. МГИМО вовлечен в глобальное академическое пространство посредством интернациональной студенческой аудитории и уникального по составу «пула» зарубежных выпускников, широкого набора внешних связей, множества реально действующих совместных образовательных программ и научно-исследовательских проектов с зарубежными партнерами.

МГИМО является референтным, а зачастую и модельным, вузом для России и стран-соседей в сфере практико-ориентированного образования по таким направлениям, как международные отношения, дипломатия, зарубежное регионоведение, прикладная лингвистика, управление внешнеэкономическими связями, зарубежное и международное право.

Во-вторых, это – *общепризнанный университетский исследовательский центр* в сфере мирополитических исследований и внешнеполитического анализа,

интегрирующий оригинальные методики прикладной экспертизы и фундаментальные разработки.

В-третьих, это – первопроходец среди российских вузов в создании системы поддержания и развития разветвленного и *интернационального сообщества* выпускников, управления внешними связями и международными образовательными программами.

Наконец, в-четвертых, МГИМО – *механизм воспроизводства* *международно-политического сообщества* России и зарубежных стран, школа лидерства и уникальных компетенций в сфере международной коммуникации.

Подобное положение МГИМО-Университета определяется его ключевыми конкурентными преимуществами (Табл.1).

**Табл.1. Конкурентные преимущества МГИМО МИД России и их характеристики**

<b>№ п/п</b>	<b>Конкурентное преимущество</b>	<b>Характеристика</b>
1	Узнаваемый бренд и привлекательный имидж для российских и зарубежных студентов	Средний конкурс на бакалавриате – 33 человека на место, в магистратуре – 8 человек на место
2	Потенциал развития	Один из пяти российских вузов, представленных в топ-400 рейтинга мировых университетов по версии QS [2] и рейтинга БРИКС [3], первый российский университет, получивший три «звезды» по классификации <i>QS Stars</i>
3	Неизменно высокое качество абитуриентов и образования	Лидер в России по среднему баллу ЕГЭ (93,3), фундаментальные научно-образовательные школы в области международных отношений, дипломатии, лингвострановедения, истории зарубежных стран и регионов, международного права



4	Подлинная интеграция в европейское и мировое образовательное пространство	Свыше 200 соглашений о сотрудничестве с зарубежными партнерами из 57 стран – университетами, дипломатическими академиями, институтами, факультетами, научно-исследовательскими центрами, более 20 программ двойных/тройных дипломов с ведущими вузами Европы, Азии и Америки, программы бакалавриата и магистратуры на английском, итальянском, немецком и французском языках. Из всей совокупности студентов МГИМО 15% составляют иностранные студенты, обучающиеся в рамках единого с российскими студентами образовательного процесса, полностью применяется система ECTS [4]
5	Международный уровень признания образовательных программ	Первый и единственный в России вуз, получивший комплексную международную аккредитацию всех образовательных программ
6	Не имеющая равных в мире школа языковой подготовки	Единственный в мире университет, осуществляющий интенсивную языковую подготовку полного цикла (бакалавриат – магистратура) по 53 иностранным языкам и входящий в международную Книгу рекордов Гиннеса [5]; обязательное для выпускников владение двумя иностранными языками
7	Опережающий характер развития международных образовательных программ и многоязычная образовательная среда	Единственный российский университет, обладающий потенциалом и ресурсами для реализации полноценных образовательных программ международного уровня на английском, французском, испанском, итальянском, китайском и арабском языках
8	Значительные научные ресурсы для осуществления качественной прикладной экспертизы и прорывных научных проектов в профильных отраслях знаний	Ведущий экспертно-аналитический центр в России в области международно-политического и правового консультирования государственного и негосударственного сектора; единственный российский университет, входящий в топ-5 ведущих аналитических центров Центральной и Восточной Европы, в топ-10 лучших научно-исследовательских центров мира на базе университетов, в топ-50 лучших аналитических центров мира в области исследований и разработки технологий (по версии глобального рейтинга Пенсильванского университета 2013 г.) [6]

9	Практико-ориентированный характер учебного процесса	Собственные образовательные стандарты и оригинальные образовательные программы, расширенный «корпоративный» модуль подготовки на программах магистратуры в партнерстве с ведущими государственными и частными компаниями России и зарубежных стран
10	Университет с инкорпорированной бизнес-школой	МГИМО реализует 11 MBA программ, включая три совместных MBA программы и зарубежные модули. Все MBA программы содержат в себе элемент полноценной языковой подготовки и ориентируют слушателей для работы в международном бизнесе и на зарубежных рынках
11	Высокая востребованность выпускников на рынке труда	Alma mater 47 000 российских и 7 500 иностранных выпускников, в том числе 4 бывших и действующих глав государств и правительств, несколько вице-премьеров, несколько заместителей Генерального секретаря ООН, Генеральный директор ЮНЕСКО, председатель ОБСЕ, два комиссара Европейской комиссии, более 900 послов России и иностранных государств, 10 министров иностранных дел зарубежных стран, более 30 действительных членов и членов-корреспондентов РАН и иностранных академий
12	Уникальная система связей с зарубежными выпускниками и самоуправления глобальной «семьей» МГИМО	Ассоциация выпускников МГИМО [7], насчитывающая более 30 тыс. человек, 32 зарубежных ассоциации выпускников МГИМО, ежегодные встречи зарубежных выпускников и всемирные форумы МГИМОВцев
13	Передовая система корпоративного управления и корпоративных финансов	Осуществлен переход на систему корпоративного учета и долгосрочного финансового планирования. Крупнейший среди вузов России фонд целевого капитала (эндаумент), 1/3 которого составляют средства зарубежных жертвователей

14	Центр «академической дипломатии»	На базе МГИМО действуют российско-польская и российско-японская группы по сложным вопросам, а ранее – российско-грузинский и российско-украинский механизмы «второго трека». МГИМО выполняет системные функции в поддержании российско-американского, российско-итальянского, российско-французского, российско-германского общественного и политического диалога, МГИМО является базовым вузом для сотрудничества России со странами АСЕАН и отчасти для НК БРИКС, а ранее – для взаимодействия с СБСЕ/ОБСЕ и Советом Европы
15	Центр притяжения образовательной и научной общественности в области международных исследований	МГИМО – базовый университет для Российской ассоциации содействия ООН (РАСООН) [8], Российской ассоциации международных исследований (РАМИ) [9], международных секций Российской ассоциации политической науки [10], соучредитель Российского совета по международным делам (РСМД) и Валдайского клуба

Стратегической целью МГИМО на период до 2020 г. является:

- *вхождение в мировую элиту «специализированных» университетов* посредством синергии перспективных образовательных и научных трендов, умелого использования благоприятствующих процессов, в частности нарастающих темпов мобильности и миграции на российском и международном рынках образования и исследований;
- *подготовка профессионалов-международников «высшей пробы»* с развитыми международными компетенциями для России и зарубежных стран, обладающих системными знаниями, широким набором навыков и умений для эффективного участия в решении социально-экономических и гуманитарных задач, стоящих перед Россией и международным сообществом;
- *формирование исследовательского университета мирового класса* в области комплексных международных исследований (международных отношений и политологии; сравнительного правоведения и международного

права; региональных экономических исследований и зарубежного регионоведения; правового регулирования мировой энергетики; прикладной лингвистики и лингвострановедения) в интересах российского государства и общества и глобального развития в целом;

– комплексное научно-образовательное сопровождение государственной политики и инновационного развития России согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. («Стратегии 2020») [11];

– создание современного и адекватного образа России за рубежом, России, открытой миру, осознающей сущность, динамику и формы проявления внутреннего развития стран и регионов мира вне зависимости от их географии и текущей международно-политической конъюнктуры;

– трансляция в российское общество и университетские круги объективного и профессионального взгляда на мир, содействие лучшему пониманию практических особенностей функционирования международной среды в сфере политических контактов, торгово-экономического взаимодействия, правового регулирования и функционирования глобального информационного порядка.

## **2. Целевая модель вуза**

### **2.1. Миссия МГИМО МИД России**

На внутреннем и глобальном образовательном, экспертно-аналитическом и научно-исследовательском рынках МГИМО стремится к самопозиционированию в качестве:

– передового, высокоорганизованного университета «нового поколения», в котором разрабатываются и реализуются стратегии опережающего развития образования, науки, международных связей и корпоративного управления;

– ведущего университета на пространстве постсоветской Евразии, Центрально-Восточной и Юго-Восточной Европы, континентальной Восточной Азии и Индокитая, Ближнего и Среднего Востока среди

университетов общественно-экономического, юридического и лингвистического профилей, равно как и университетского центра в сфере международных фундаментальных и прикладных исследований;

– одного из опорных «хабов» университетских сетей российско-ориентированных многосторонних институтов – СНГ, ШОС, БРИКС, Евразийского экономического союза и ОДКБ;

– признанного центра дополнительного и «постдипломного» образования в сфере международных компетенций, создающего и распространяющего передовые инновационные знания через систему непрерывного обучения;

– ресурсного и стандарто-образующего центра для распространения в российской и постсоветской университетской среде академических стандартов и практик, характерных для передовых международных научно-образовательных центров, а также продвижения российской высшей школы в глобальной университетской и научной информационно-коммуникационной среде;

– опорного университета «академической дипломатии» – механизма реализации двусторонних и многосторонних инициатив экспертно-консультативного профиля, интегрированных в систему принятия и осуществления внешнеполитических и внешнеэкономических решений в России и соответствующих зарубежных странах;

– проводника долгосрочных интересов России на международной арене через интеллектуальный и общественный потенциал Университета.

## **2.2. Референтная группа из ведущих мировых университетов, которые вуз выбрал для себя в качестве модельных**

МГИМО МИД России рассматривает в своей референтной группе три университета, занимающие позиции в различных диапазонах мирового рейтинга университетов QS World University Ranking (**Табл. 2**) – это *Dartmouth College* [12] (101-150), *Sciences Po* [13] (201-250) и *Peking University* [14] (51-100). Выбор указанных вузов позволяет спрогнозировать возможную динамику развития

МГИМО в среднесрочной перспективе и наметить поэтапный план приобретения соответствующих конкурентных преимуществ в виде «точек роста».

При определении референтной группы МГИМО руководствовался критериями, максимально приближенным к соответствующими характеристикам и стратегическим задачам развития МГИМО:

- указанным вузам принадлежит неоспоримое *лидерство по показателю «качество обучения»*. Они занимают лидирующие позиции в своей стране и регионе в контексте реализуемой ими инновационной политики «опережающего» характера развития образования и науки;
- референтные вузы в основном (за исключением Пекинского университета) являются *«компактными»* по численности студентов, профессорско-преподавательского, исследовательского состава и административно-вспомогательного штата; ориентированы, прежде всего, на качественное развитие образовательных программ в противовес их количественному расширению;
- для данных вузов характерна *концентрация на достаточно узкой специализации* по сравнению с классическими университетами и междисциплинарный подход;
- образовательная и научно-исследовательская деятельность выбранных университетов имеет ярко выраженное *международное измерение*. Это университеты с интернациональной студенческой и преподавательской аудиторией, широким набором внешних связей, совместных образовательных программ, научно-исследовательских проектов с зарубежными партнерами, образовательной профессионализацией;
- *миссия и стратегические цели развития* вузов референтной группы являются *близкими МГИМО* по сути и по духу: все эти университеты ориентированы на подготовку профессионалов с развитыми международными компетенциями;
- референтные вузы обладают *«узнаваемыми» брендами* и сохраняют устойчиво привлекательный имидж для студентов со всего мира; выпускники востребованы на рынке труда; среди выпускников

государственные и общественные лидеры, сотрудники международных организаций, владельцы и управленцы успешных компаний.

**Табл.2. Позиции вузов референтной группы в рейтинге QS**

<b>Year/ Subject</b>	<b>Sciences Po (Франция)</b>	<b>Dartmouth College (США)</b>	<b>Peking University (КНР)</b>
<b>QS WUR</b>			
<b>2014</b>	222	136	57
<b>QS WUR by Faculty</b>			
<b>Arts &amp; Humanities</b>			
<b>2014</b>	162	166	21
<b>Social Sciences</b>			
<b>2014</b>	62	134	29
<b>QS WUR by Subject</b>			
<b>Politics &amp; International Studies</b>	5	101-150	32
<b>Linguistics</b>	Нет в Top-200		14
<b>Law</b>	51-100	Нет в Top-200	18
<b>History</b>	101-150	Нет в Top-200	30
<b>Communication &amp; Media Studies</b>	151-200	Нет в Top-200	51-100
<b>Geography &amp; Area Studies</b>	Нет в Top-200	151-200	51-100

В силу различных факторов в настоящее время МГИМО отсутствует в таких мировых рейтингах, как Times Higher Education (THE) [15] и Academic Ranking of World Universities (ARWU) [16]. Тем не менее, присутствие референтных вузов в данных рейтингах позволяет оптимистично смотреть на перспективы вхождения МГИМО в данные списки (Табл.3).

**Табл.3. Позиции вузов референтной группы и МГИМО в основных мировых рейтингах**

<b>Ranking / University</b>	<b>Sciences Po</b>	<b>Dartmouth College</b>	<b>Peking University</b>	<b>MGIMO</b>
---------------------------------	--------------------	------------------------------	--------------------------	--------------

<b>QS WUR</b>	222	136	57	399
<b>ARWU</b>	-	201-300 (78-104 в США)	101-150 (1-4 в КНР)	-
<b>THE</b>	52 (в 2006г.)	152 (в 2015г.)	48 (4 в Азии, 1 в БРИКС)	-

Некоторые показатели, по которым референтные вузы занимают высокие позиции в мировом рейтинге QS WUR, являются для МГИМО целевыми в контексте приобретения конкурентных преимуществ и заимствования опыта партнёров для усиления своих общемировых позиций (Табл.4).

**Табл.4. Целевые показатели МГИМО в рейтинге QS WUR в сравнении с вузами референтной группы**

<b>QS WUR Indicators (2014)</b>				
<b>Indicator / University</b>	<b>Sciences Po</b>	<b>Dartmouth College</b>	<b>Peking University</b>	<b>MGIMO</b>
<b>Academic reputation</b>	344	311	<b><u>19</u></b>	401+
<b>Employer reputation</b>	118	185	<b><u>20</u></b>	328
<b>Faculty student</b>	65	104	126	<b><u>49</u></b>
<b>Citations per Faculty</b>	401+	<b><u>36</u></b>	285	401+
<b>International faculty</b>	<b><u>212</u></b>	401+	346	401+
<b>International students</b>	<b><u>46</u></b>	256	401+	287
<b>Overall</b>	222	136	<b><u>57</u></b>	399

В настоящее время МГИМО тесно сотрудничает с одним университетом референтной группы – SciencesPo – и планирует развивать партнерские отношения с Dartmouth College и Peking University по целому ряду смежных проблематик.



### **2.3. Маркетинговая стратегия МГИМО МИД России**

МГИМО ориентируется на географическое присутствие в регионах постсоветской Евразии, странах Балтии, Центрально-Восточной, Юго-Восточной Европы. Среди стран Северо-Восточной Азии и Индокитая однозначными страновыми приоритетами, а также государствами, где уже широко известны наши выпускники и представлен бренд МГИМО, являются Монголия, Южная Корея, Япония, Вьетнам и Камбоджа.

Среди стран *Западной, Южной и Северной Европы* для МГИМО по-прежнему приоритетными являются рынки Франции и Бенилюкса, Италии, Германии, Греции, в чуть меньшей степени – Норвегии, Швеции, Финляндии, которые уже охвачены плотными связями вузов российского Северо-Запада.

На *Ближнем и Среднем Востоке* особое внимание МГИМО концентрируется на таких странах, как Израиль и Турция, а также открывающемся Иране. Узконишевая перспектива образовательных проектов, совместных исследований и привлечения студенческого контингента существует на рынках Египта, Ливана, Иордании, Марокко, Алжира, а при дальнейшей стабилизации – Афганистана и Пакистана.

На *Африканском* континенте МГИМО в качестве значимого для себя рынка рассматривает ЮАР.

Кроме того, посредством формируемого Сетевого университета БРИКС МГИМО намерен нарастить присутствие в профильных профессиональных нишах образовательного и исследовательского сообщества Индии и Бразилии.

*Китайский* образовательный и исследовательский рынок потребует переосмысления наших усилий и перехода от избыточно многочисленных студенческих и преподавательских обменов, нарастающего контингента коммерческих студентов к двусторонним устойчивым формам сотрудничества с небольшой (5-6 центров) группой лидирующих вузов и исследовательских институтов в КНР.

*Североамериканский* рынок с точки зрения масштабных студенческих обменов может рассматриваться через призму Канады, в силу участия

значительного числа местных университетов в системе ECTS или адаптированных к ней, а также относительно невысокой стоимости обучения в вузах.

Сотрудничество с Соединенными Штатами Америки в силу серьезного разрыва в финансовых параметрах университетской экономики наших стран будет концентрироваться на точечных проектах магистерского и постдипломного образовательного цикла. Высокая стоимость «входного билета» на рынок ведущих вузов США (равно как и Великобритании) требует предельного внимания при выборе партнера и просчете финансово-экономической устойчивости программы.

США и Великобританию следует рассматривать в первую очередь как рынки для публикационной и конференционной активности.

МГИМО, в силу специфики образовательного процесса, затратности традиционной языковой подготовки профессионального уровня (владение студентом как минимум двумя иностранными языками) ориентируется на устойчивые и платежеспособные образовательные рынки, на высокомаржинальные образовательные и исследовательские программы. Высокая доходность, эффективность образовательных и исследовательских программ являются необходимым условием сохранения уникального преподавательского коллектива, прежде всего его лингво-педагогической компоненты.

Важнейшим маркетинговым преимуществом МГИМО является возможность обеспечить полноценный образовательный процесс по программам высшего образования на нескольких иностранных языках в масштабах, сопоставимых с русскоязычными образовательными программами.

Новаторским элементом маркетинговой стратегии МГИМО являются планы продвижения МГИМО на тех зарубежных образовательных и исследовательских рынках, где бренд МГИМО имеет ограниченное восприятие в качестве бренда сугубо дипломатического вуза.

В целом восприятие бренда МГИМО требует определенной коррекции – от дипломатической школы к многопрофильному международному университету.

МГИМО предполагает открытие нескольких представительств (бюро) за рубежом на базе вузов-партнеров. Бюро будут выполнять функции рекрутинга преподавателей и студентов, операционного контроля за реализуемыми

программами образовательного сотрудничества, станут центрами конференционной и издательской активности. Так, уже на начало 2016 г. планируется открытие бюро в Швейцарии (Женева).

Центральным и уникальным механизмом и одновременно ресурсом маркетинговой стратегии МГИМО выступает 30-тысячная ассоциация выпускников МГИМО, где 1/6 часть составляют выпускники из стран дальнего зарубежья.

### **2.3.1. Рынок исследований – основные отрасли и научные направления**

МГИМО – один из признанных глобальных лидеров исследований по общим, специальным и региональным проблемам международных отношений, прикладного внешнеполитического анализа в интересах федеральных и региональных органов власти, а также независимых и корпоративных заказчиков.

В МГИМО сформировалась благоприятная проектная среда для выполнения прикладных исследований, в условиях которой ежегодно растут объемы привлеченных средств на проведение практических изысканий по профильным предметным областям, расширяется спектр заказчиков научных работ, увеличивается количество участников НИР среди НПР, аспирантов и студентов, устойчиво растут научные индексы отдельных исследователей и Университета в целом.

В исследовательской области МГИМО ставит целью значительно превзойти темпы, которыми развивались университетские исследования в предшествующий период.

МГИМО на ближайшую перспективу определяет следующие *перспективные и прорывные позиции* в рамках профильных направлений научных исследований:

- *международные отношения, регионоведение и политология:*
  - квантификация международных политических исследований и системный анализ международных ситуаций;
  - внешнеполитические ресурсы и внешнеполитический процесс в зарубежных странах;
  - сравнительный анализ интеграционных процессов;

- проблемы лидерства в мировой политике и региональных подсистемах;
  - сравнительно-исторические исследования в сфере международных отношений и безопасности;
  - новые и неформальные многосторонние институты, «дипломатия клубов»;
  - информационно-аналитическая работа и современные коммуникационные технологии в дипломатии;
  - международные приоритеты и внешнеполитическая деятельность Китая в региональных подсистемах, многосторонних институтах и основных функциональных полях современной мировой политики;
  - этно-религиозные процессы на Ближнем и Среднем Востоке, в Южной Азии;
  - политические процессы и конфликтность на постсоветском пространстве;
  - комплексные исследования стран Центрально-Восточной и Юго-Восточной Европы;
  - сравнительный политический анализ государств постсоветской Евразии;
  - политическая конфликтология.
- *международные экономические отношения и мировая экономика:*
- политическая экономия современных международных отношений;
  - комплексное экономическое регионоведение неевропейского ареала;
  - комплексное экономическое регионоведение постсоветского пространства и субрегиональных систем;
  - развитие мировой энергетики, сравнительный анализ региональных, страновых и секторальных экономических рынков;
  - глобальные кризисы и многостороннее регулирование международных финансов;
  - многостороннее регулирование международной торговли и сравнительный анализ национального торгового регулирования;

- инвестиции и переток капитала;
  - региональная (внутристрановая) экономика и сравнительный анализ территориального развития;
  - экономика высокотехнологичных отраслей.
- *сравнительное правоведение и международное право:*
- эволюция международного права и многостороннего регулирования;
  - международные конфликты и правовое регулирование миротворчества;
  - международное экономическое право;
  - право международных организаций;
  - международное уголовное право и сравнительное уголовное право;
  - сравнительное финансовое право и международное финансовое право;
  - правовое регулирование новых сфер деятельности;
  - право природопользования и экологическое право;
  - энергетическое право;
  - антимонопольное регулирование и защита прав потребителей;
  - корпоративное право зарубежных стран;
  - международное спортивное право и арбитраж;
  - лингвоправоведение.
- *лингвистика:*
- проблемы языкознания редких и восточных языков;
  - методология преподавания редких и восточных языков;
  - лингвистика языка специальности;
  - лингвострановедение и межкультурная коммуникация;
  - психолингвистика.

### **2.3.2. Рынок абитуриентов – география, качественный состав и способы привлечения талантов**

МГИМО предполагает продвижение образовательных продуктов на рынке абитуриентов всех уровней: бакалавриат, магистратура, аспирантура и дополнительное профессиональное образование.

Маркетинговая стратегия в этом сегменте ориентирована в равной степени на российских и на иностранных граждан.

В числе основных направлений привлечения абитуриентов в МГИМО:

- проведение *интеллектуальных соревнований* школьников и студентов (олимпиад, универсиад, конкурсов);
- разработка и проведение *дистанционных курсов обучения* по иностранным языкам, а также по другим профильным предметам и дисциплинам довузовской подготовки;
- продвижение *образовательных продуктов на курсах редких и восточных языков*;
- создание *системы отбора выпускников* бакалавриата лучших российских университетов на основе создания системы дистанционного мониторинга владения иностранным языком и участия в эксперименте по дистанционному приему бакалаврских экзаменов, с созданием экзаменационного центра на базе МГИМО;
- реализация комплекса *спортивных и культурно-массовых мероприятий*, популяризирующих бренд вуза в среде абитуриентов в России и за рубежом.

### **2.3.3. Рынок работодателей – типы компаний и организаций, на которых ориентирован вуз**

Подготовка специалистов в МГИМО осуществляется в тесном взаимодействии с непосредственными работодателями – в равной степени государственными и коммерческими. Специфическими формами работы с работодателями являются корпоративные образовательные программы и модули, производственные стажировки, именные стипендии, внешнее финансирование студенческих практико-ориентированных проектов, совместные с работодателями исследования и социальные мероприятия. Механизмом концентрации работодателей являются Наблюдательный [17] и Попечительский [18] советы МГИМО, объединяющие крупнейших российских и зарубежных бизнесменов, руководителей российских министерств и ведомств.

Основными работодателями, на потребности и интересы которых ориентировано развитие Университета, являются:

- федеральные и региональные органы законодательной и исполнительной власти и управления России;
- дипломатическая служба России и зарубежных государств, международная гражданская служба;
- российские и зарубежные частные и государственные компании, ведущие внешнеэкономическую деятельность;
- российские и зарубежные СМИ международной и бизнес-направленности, информационно-коммуникационные агентства и компании;
- коммерческие арбитражи, в том числе международные; международные судебные инстанции; компании, работающие в сфере международного юридического консультирования; адвокатура;
- банки и финансовые учреждения небанковского сектора, аудиторские компании и рейтинговые агентства;
- российские и зарубежные вузы международной направленности, в том числе МГИМО;
- исследовательские организации и институты ФАНО, РАН, международные, российские и зарубежные негосударственные профессиональные организации, действующие в сфере международного внешнеполитического анализа и консультирования.

#### **2.4. Информационная инфраструктура вуза. Области информатизации**

Целевая модель вуза предусматривает стержневую роль информационных технологий в деятельности Университета. Для обновленной концепции ИТ-инфраструктуры МГИМО характерны модульность и диверсификация процессов ее технического обслуживания, что позволит оптимизировать издержки при одновременном достижении нового качества доступа к информационным сервисам, базам данных, учебным и методическим материалам.

Среди главных направлений развития информационной инфраструктуры выделяются:

- *Новое качество информационно-технологической базы*, в том числе расширение и ускорение беспроводной сети; модернизация локальной компьютерной сети и центра обработки данных и управления виртуальными серверами; создание виртуальных компьютерных классов и виртуальных рабочих мест; переоснащение компьютерных классов, лингафонных кабинетов, залов для видеоконференций, лекториев; создание ИТ-системы поддержки учебного процесса;
- создание *интегрированной платформы всех информационных систем* Университета, включая создание единой системы авторизации пользователей, разработку мобильного приложения для доступа к информационному пространству вуза, создание единого центра поддержки пользователей, внедрение системы электронного документооборота, внедрение облачных сервисов;
- технологическая и содержательная *модернизация англоязычной части портала* МГИМО, а в перспективе: создание нового мультязычного портала;
- разработка и внедрение системы мер, направленных на реализацию корпоративной *информационной безопасности*.

## **2.5. Кадровый потенциал вуза, включая высшее управленческое звено, ППС и НПР**

Развитие кадрового потенциала Университета планируется обеспечивать посредством:

- *новой мотивационно-ориентированной кадровой политики* МГИМО и системы стимулирования профессионального развития ППС и сотрудников, отраженной в «эффективных контрактах»;
- внедрения *механизмов динамического кадрового обновления* и привлечения лучших преподавателей, исследователей и практиков с отечественного и мирового рынков труда;
- *адресной системы профессиональной переподготовки* и повышения квалификации научно-педагогических работников и управленцев, в том числе за рубежом;



- *оптимизации организационной структуры* и системы принятия решений.

## **2.6. Экономическая и финансовая модель**

Действующая экономическая модель МГИМО сочетает бюджетные и внебюджетные источники.

К *бюджетным источникам доходов* относятся:

- финансирование подготовки студентов основных образовательных программ на уровне ведущих вузов России;
- финансирование фундаментальных и прикладных исследований в интересах федеральных органов исполнительной власти и управления.

К *внебюджетным источникам доходов* относятся:

- платные образовательные услуги;
- целевые НИР в рамках государственных и коммерческих заказов;
- Фонд целевого капитала МГИМО (эндаумент);
- целевые пожертвования.

Финансовая модель развития Университета на период до 2020 года включает следующие ключевые характеристики:

- рост доходов до уровня 9,5 млрд. рублей в 2020 году;
- увеличение доли внебюджетных доходов до 80 % (без учета и ФАИП) [19];
- увеличение контингента обучающихся до 10 тыс. чел., в том числе доли магистрантов и аспирантов до 28%;
- увеличение доли студентов-иностранцев до 17%;
- увеличение доли зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей, включая российских граждан - обладателей степени PhD зарубежных университетов, до 12%;
- рост средней заработной платы НПР до уровня 200 % от средней по региону.

Численность ППС несущественно вырастет, при значительном изменении структуры в пользу сотрудников с высокой научной продуктивностью и специалистов международного уровня.

**Табл.5.**

Цели	Показатели	2015	2017	2020	2025
<b>Опера ционн ые</b>	Студентов	~6700	8000	10000	13000
	Иностраннх студентов	700	1000	2000	3000
	Мест в общежитиях	1750	~3600	~5000	7000
	Кампусов	1	2	3	3-4
	Место в рейтинге QS	399	~280	~150	Топ 100
<b>Фина нсовы е</b>	Эндаумент, млрд. р.	~1,5	~2,5	~4,5	10+
	Годовой бюджет, млрд. р.	~2,9	~4	~7	15+

## **2.7. Перспективные характеристики материально-технической базы вуза**

МГИМО располагает полноценным образовательным кампусом в г. Москве. В составе кампуса – 17 объектов общей площадью 99 737,6 кв. м., расположенных по девяти адресам на территории города. Основная часть кампуса (учебные корпуса, спортивный центр и общежитие совокупной площадью 84 801,9 кв. м.) локализована на обособленной территории по адресу проспект Вернадского, 76.

Инженерная инфраструктура кампуса введена в эксплуатацию в период с 1976 по 1986 г. и требует модернизации. Объем потенциальных затрат составляет порядка 2,5 млрд. рублей.

К концу 2015 г. будет окончательно сформирован новый кампус (филиал) МГИМО в Московской области на базе реорганизуемого АНОО ВО «Одинцовский гуманитарный университет» (г. Одинцово, ул. Ново-Спортивная, 3) общей площадью 36 тыс. кв.м. Помимо учебных площадей (18 тыс. кв. м.), в инфраструктуру «Большого МГИМО» войдут такие объекты, как универсальный спортивный комплекс вместимостью до 2700 зрительских мест, а также сертифицированная («четыре звезды») гостиница на 117 мест.

– Настоящая программа предусматривает дальнейшее совершенствование материально-технической базы с целью создания

максимально комфортных условий для «обучения вдали от дома». Развитие кампусов МГИМО должно учитывать задачу обеспечения всех нуждающихся российских и иностранных студентов местами в общежитиях на уровне общемировых стандартов (нормы расселения, качество обслуживания, подключение к информационным ресурсам и пр.). С этой целью МГИМО планирует строительство общежития на 1900 мест общей площадью 44 тыс. кв. м.;

– Выполнение стратегических задач развития МГИМО, реализация перспективной экономической и финансовой модели предполагают расширение инфраструктуры соответственно на 67 тыс. кв. м. (учебные помещения) и 23 тыс. кв. м. (административные помещения).

В программе «Модернизация имущественного комплекса», разработанной МГИМО и принятой Министерством образования и науки Российской Федерации в рамках исполнения Поручений Правительства Российской Федерации от 03 февраля 2014 года № ДМ-П8-795р и от 28 марта 2014 г № ОГ-П8-2096, данная проблематика отражена в полном объеме.

В соответствии с указанными документами в рамках ФАИП предусмотрено строительство нового общежития в московском кампусе, началом строительства определен 2016 г.

## **2.8. Другие характеристики целевой модели**

### **2.8.1. МГИМО – базовый вуз российской, восточноевропейской и постсоветской дипломатической школы и признанный экспертно-аналитический центр международных и внешнеполитических исследований**

История МГИМО наглядно демонстрирует роль Университета в формировании кадрового потенциала российской дипломатии и внешнеполитического сообщества государств-соседей, равно как и научно-методологической школы международных исследований. В планах МГИМО – дальнейшее усиление присутствия выпускников вуза в дипломатической службе России и зарубежных стран, в международной гражданской службе, в международных подразделениях частных и государственных компаний, равно как и на рынке юридических услуг в области международного права. Одновременно с

этим будут реализованы инициативы, нацеленные на закрепление позиций МГИМО в управленческих и финансовых подразделениях международного бизнеса, требующего компетенций и знаний, связанных с работой в иноязычной и мультикультурной среде, с иностранными контрагентами. Специальные усилия будут направлены на расширение присутствия в сфере российских медиа- и коммуникационных компаний международной и бизнес-направленности, которые требуют серьезной капитализации в плане работы на зарубежных рынках с международным информационным контентом.

Ключевые характеристики и потенциальные индикаторы МГИМО как базового вуза российской школы дипломатии и экспертно-аналитического центра следующие:

- динамичное повышение места МГИМО в профессиональных рейтингах исследовательской, экспертной и публикационной активности в сфере дипломатии и внешней политики;
- увеличение числа выпускников МГИМО, занимающих посты в органах власти и управления России и зарубежных стран, частном секторе, связанном с международным сотрудничеством;
- увеличение числа выпускников МГИМО среди сотрудников, в том числе высшего звена, международной гражданской службы, международной юстиции и международного арбитража;
- рост числа программ переподготовки и повышения квалификации, реализуемых международными организациями и другими многосторонними институтами на базе и в сотрудничестве с МГИМО;
- увеличение количества соглашений с компаниями международной направленности, предусматривающих целевую подготовку специалистов под их конкретные потребности, рост числа абитуриентов, зачисленных на соответствующие программы;
- неуклонный рост объема исследований по международной и внешнеполитической тематике;
- растущая динамика охвата аудитории, использующей аналитические продукты МГИМО в своей профессиональной деятельности;

- рост объема привлекаемых внебюджетных средств путем выполнения НИР международного профиля по заказам российских внешнеполитических и внешнеэкономических ведомств и международных организаций;
- рост числа научных и экспертных публикаций на иностранных языках, выполняемых НПР МГИМО, включая публикации в собственных журналах, издаваемых на иностранных языках;
- активизация МГИМО в деятельности международных и российских профессиональных ассоциаций международной направленности, продвижение международной тематики в деятельности профессиональных университетских и исследовательских ассоциаций общего профиля.

### **2.8.2. МГИМО – ведущий мировой центр языковой подготовки**

В МГИМО на регулярной основе преподаются 53 иностранных языка – больше, чем в любом другом университете мира. Особенностью Университета является баланс между восточными и европейскими языками, значительную часть которых составляют сложные или редкие языки. Обучение иностранным языкам является важнейшей составной частью подготовки международных студентов, и каждый студент в обязательном порядке изучает два иностранных языка, что закреплено в собственных образовательных стандартах МГИМО. Языковая подготовка сориентирована на освоение языка-профессии и приобретение полноценных навыков перевода. При этом для первого изучаемого языка требованием является навык синхронного перевода. В сегменте восточных языков, а также в ряде европейских языков (французский, английский, испанский, греческий, скандинавские языки) сложились школы лингвострановедения, укоренилась практика преподавания ряда специальных дисциплин на изучаемом языке.

Среди целей МГИМО – не только сохранение лидирующих позиций в области языковой подготовки, но и усиление лидерского отрыва.

Среди ключевых характеристик в части языковой подготовки следующие:

- создание и продвижение бренда МГИМО как международного центра преподавания иностранных, прежде всего восточных и редких языков;
- продвижение МГИМО как центра изучения языков стран постсоветского пространства и балтийского региона;

- создание специального факультета (института) прикладной лингвистики и лингвострановедения;
- расширение спектра коммерческих услуг по языковой подготовке, как в режиме ДПО, так и довузовской подготовки;
- создание коммерчески ориентированного Центра перевода и редактирования на иностранных языках;
- трансформация схемы финансовой мотивации преподавателей иностранных языков с целью их вовлечения в инновационно-коммерческую деятельность вуза;
- расширение числа приглашенных преподавателей-лингвистов из числа носителей языка;
- формирование новых стандартов языковой подготовки с перспективой их закрепления в качестве эталона преподавания.

### **3. Анализ основных разрывов между текущими и целевыми значениями показателей и характеристиками вуза.**

Анализ текущих и перспективных показателей позволяет выделить основные разрывы в области образовательной деятельности, научных исследований, экономического развития и кадровой политики.

*В области образовательной деятельности:*

- недостаточная представленность образовательных программ на международном рынке.

Причинами указанного разрыва являются:

- недостаток образовательных программ на иностранных языках;
- слабый маркетинг программ на зарубежных рынках образовательных услуг;
- недостаточное количество иностранных преподавателей;
- недостаточное число иностранных аспирантов.

*В области научных исследований:*

- недостаточное количество публикаций МГИМО в Scopus [20], в том числе в соавторстве с зарубежными авторами;
- недостаточное число цитирований публикаций МГИМО в Scopus;

– низкий уровень вовлеченности ППС лингвистических кафедр в мировую науку.

Причинами указанных разрывов являются:

- отсутствие навыков у молодых преподавателей для публикаций статей в международных журналах;
- отсутствие индексируемых журналов МГИМО в Scopus;
- недостаточная мотивация у преподавателей к написанию статей;

В области *экономического развития и качества менеджмента*:

– общепринятая в вузах отчетность по операционной деятельности не дает возможности долгосрочного прогнозирования;

– растянутый по времени управленческий цикл, прежде всего компонента, связанная с договорной работой и расчетами с контрагентами;

Причинами указанных разрывов являются:

- минимальное количество натуральных показателей операционной деятельности, представленных в сильно агрегированном виде;
- отсутствие единой автоматизированной системы управления операционной деятельностью и высокая трудоемкость линейных процессов всех подразделений.

В области *кадровой политики*:

– недостаточность резерва специалистов, подготовленного на руководящие должности высшего уровня;

– недостаточная динамика омоложения профессорско-преподавательского состава на ряде направлений;

– недостаточный процент преподавателей языковых кафедр, имеющих ученые степени и научные звания.

Причинами указанных разрывов являются:

- ограничения, накладывавшиеся статусом бюджетного учреждения (до перехода МГИМО в автономный статус);
- низкая финансовая мотивация сотрудников для замещения руководящих должностей;

- традиционная незаинтересованность «линейных» преподавателей-лингвистов в научной карьере и слабая мотивация к получению ученой степени;
- отсутствие специализированного центра оценки персонала.



#### **4. Направления стратегических инициатив развития МГИМО до 2020 г.**

##### **4.1. Формирование портфеля программ и интеллектуальных продуктов вуза, обеспечивающих международную конкурентоспособность**

*4.1.1. Дальнейшая интернационализация существующих и открытие новых международных образовательных программ.*

а) в рамках англоязычного бакалавриата:

- внедрение практики «включенного обучения» Semester/Year Abroad в партнерстве с ведущими мировыми университетами;
- создание модулей двойного диплома бакалаврского уровня по региональным профилям «Восточная Азия», «Европа», «Северная Америка», «Южный Кавказ и Центральная Азия» (*полный перечень модулей представлен в Мероприятии №6*).

б) в рамках магистерской подготовки:

- создание модулей двойного диплома на всех существующих магистерских программах Университета или их кластерах;
- создание образовательных программ в сотрудничестве с отечественными и зарубежными вузами – мировыми лидерами в соответствующих областях (*полный перечень программ представлен в Мероприятии №6*);
- развитие форм сетевого сотрудничества в формате Сетевых университетов ШОС, СНГ, БРИКС, в том числе:
  - углубление отношений в формате Сетевого университета ШОС посредством создания модулей двойного диплома с Даляньским университетом иностранных языков, КНР (направление подготовки «Зарубежное регионоведение»);
  - открытие программ подготовки по направлению «Экономика» и «Лингвистика» в рамках Сетевого университета СНГ [21];
  - создание совместных программ с ведущими университетами группы БРИКС в рамках Сетевого университета БРИКС;

- инициирование Сетевого университета Евразийского Союза в качестве базового вуза по специальностям «Международные отношения», «Экономика» и «Юриспруденция»;
- активизация академической мобильности студентов по линии: стажировок студентов МГИМО в иностранных вузах-партнерах; стажировок иностранных студентов в МГИМО; стажировок студентов МГИМО в ведущих российских вузах международного профиля; стажировок студентов МГИМО в Росзагранучреждениях МИД России; стажировок студентов МГИМО в Торговых представительствах Минэкономразвития России.

в) в рамках аспирантской подготовки:

- создание принципиально новой системы аспирантской («академическая аспирантура») подготовки с опорой на научный и кадровый потенциал профильных отделений РАН и учреждений ФАНО;
- разработка и запуск пилотных англоязычных программ PhD с ведущими зарубежными университетами-партнерами МГИМО, в частности, программы по истории и международным отношениям с Флорентийским университетом и Европейским университетским институтом во Флоренции; программы по европейскому праву Европейскими колледжами в Брюгге и Варшаве; программы по конституционному, административному и финансовому праву с Университетом Мачераты (Италия) и Университетом ЛУИСС в Риме; программы по международному финансовому праву, праву международных организаций с Женевским университетом;
- внедрение модульных курсов дистанционного обучения для аспирантов заочной формы;
- внедрение полугодового комбинированного (сочетание очного обучения части аудитории и дистанционного присутствия другой части слушателей) курса для аспирантов по международным отношениям разработанного совместно с Флетчерской школой дипломатии.
- создание пилотных научных межкафедральных лабораторий перспективных научных прикладных исследований и разработок МГИМО

на конкурсной основе с участием аспирантов и докторантов, в частности: «Количественные методы и системный анализ международных ситуаций», «Междисциплинарные исследования мировой энергетики и региональных энергетических рынков», «Коммерческий арбитраж и юридическое посредничество»;

- организация летних и зимних школ для аспирантов на базе МГИМО, российских и зарубежных вузов-партнеров;
- завершение перехода на новую модель аспирантуры по наиболее конкурентоспособным разработанным и модернизированным образовательным программам.

*4.1.2. Увеличение доли зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов.*

- создание механизма отбора, рекрутирования и административно-организационного и методического сопровождения зарубежных НПП в МГИМО;
- разработка финансово-правового механизма привлечения иностранных НПП, в том числе с учетом особенностей налогообложения и оплаты труда иностранных преподавателей;
- формирование специального фонда аллокированных средств на оплату труда иностранной профессуре;
- создание специального жилого фонда «гибкой загруженности» на базе кампусов МГИМО в Москве и Московской области и служебных квартир МГИМО в Москве для размещения иностранной профессуры.

*4.1.3. Увеличение доли иностранных студентов, обучающихся на основных образовательных программах вуза (с учетом студентов из стран СНГ).*

- расширение курсов довузовской и домагистерской подготовки для иностранных студентов;
- укрепление и расширение кафедры русского языка для иностранных учащихся, профессионализации и специализации (экономика, право, политология и др.) в преподавании русского языка;

- привлечение к преподаванию русского языка преподавателей, имеющих широкий спектр языков-посредников, в том числе восточных;
- разработка и внедрение специальных модулей по российской проблематике (в зависимости от направления подготовки), специально ориентированных на иностранных студентов, стремящихся к получению знаний не только в России, но и о России;
- разработка и внедрение специальных модулей по проблематике «ближнего зарубежья», которые создают привлекательность для иностранных студентов;
- создание завершенной системы социально-культурной адаптации иностранных студентов, разработка комбинированных модулей по русской истории, культуре, современному российскому искусству;
- совершенствование системы тьюторства, в том числе внутри-студенческого тьюторства;
- учреждение стипендиального фонда для иностранных абитуриентов, поступающих на международные и классические магистратуры МГИМО, в целях поддержки студентов, демонстрирующих академические успехи и имеющие преференциальные показания социального плана;
- регулярная ревизия и модернизация соглашений с университетами-партнерами;
- создание комбинируемых модулей международных каникулярных школ МГИМО для студентов вузов-партнеров на льготных финансовых условиях.

*4.1.4. Создание и продвижение глобально ориентированных и востребованных образовательных продуктов по восточным языкам.*

- формирование и развитие системы профессионально ориентированного изучения восточных языков;
- создание учебно-методических комплексов по языку профессии по восточным языкам;
- создание инновационных базовых учебников по восточным языкам с элементами ранней профессионализации;

- проведение межвузовских олимпиад по восточным языкам;
- создание учебно-методических комплексов для лингвистического обеспечения деятельности международных организаций (ШОС, БРИКС).

#### **4.2. Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава**

Стратегическая программа развития МГИМО предполагает оптимизацию и обновление персонального состава преподавателей, научных и административных сотрудников, что потребует качественного изменения кадровой политики.

*4.2.1. Формирование новой мотивационно ориентированной кадровой политики МГИМО и системы стимулирования профессионального развития ППС и сотрудников.*

- внедрение эффективного контракта с акцентом на индивидуальные цели и адресные показатели эффективности;
- стимулирование научной и публикационной деятельности ППС и научных сотрудников;
- формирование системы рекрутинга новых профессоров и преподавателей на основе их научных достижений;
- последовательное омоложение ППС и научных сотрудников;
- дальнейшее развитие кадровых связей с зарубежными университетами и научными центрами;
- создание системы мотивации, исходя из принципов ответственности, максимальной отдачи и корреляции финансового вознаграждения с результатами работы;
- внедрение комплексной и гибкой системы повышения квалификации в части профессиональных и языковых компетенций;
- внедрение комплекса стимулирующих мер для сохранения лучших и особо ценных научно-педагогических и административных кадров;
- формирование стратегического кадрового резерва специалистов разного уровня.

### **4.3. Привлечение талантливых студентов и аспирантов**

МГИМО имеет обширный опыт привлечения талантливых студентов и аспирантов из других вузов России, ближнего и дальнего зарубежья, однако информационная политика в части расширения возможностей, перспектив обучения, ведения научных исследований в МГИМО требует активизации.

*4.3.1. Укрепление международного бренда МГИМО как центра молодежной научной активности.*

- аккумуляция современных методов и технологий организации молодежных научных мероприятий (дней науки, научных конференций и семинаров, летних и зимних школ на базе МГИМО и ведущих зарубежных университетов-партнеров);
- максимально возможная концентрация на площадке МГИМО конкурсов молодых профессионалов (юридических, журналистских), молодежной социальной активности, имеющей международное измерение, развитие опробованных форматов Московской международной модели ООН, других симуляционных игр;
- создание внутренних инструментов стимулирования активности аспирантов через участие в конкурсах на получение грантов и поощрение их публикационной активности в зарубежных высокорейтинговых научных журналах;
- создание двойных аспирантур с ведущими зарубежными университетами-партнерами МГИМО.

### **4.4. Механизмы обеспечения концентрации ресурсов на прорывных направлениях, отказ от неэффективных направлений деятельности**

Реализация стратегической программы предполагает анализ имеющихся ресурсов и отказ от малоперспективных или имеющих отрицательную экономическую рентабельность направлений. Обязательства МГИМО по выполнению программы потребуют концентрации ресурсов на прорывных направлениях.

*4.4.1. «Ресурсный манёвр»: оптимизация образовательных, исследовательских программ и организационно-штатной структуры Университета.*

- разработка и утверждение критериев рентабельности и комплексной эффективности образовательных программ и исследовательских проектов;
- переход к проектному финансированию научных исследований и издательской деятельности;
- подготовка «ресурсного маневра» с целью вывода части программ в Подмосковский кампус МГИМО и создание новых программ на базе этого кампуса;
- максимальное расширение и диверсификацию программ ДПО как высокомаржинального образовательного продукта;
- усиление конкурсно-заявочной активности по привлечению средств на научные исследования и издательскую деятельность;
- создание дополнительного (третьего) капитала в рамках Фонда развития МГИМО (эндаумента) для поддержки реализации программы;
- продолжение системной работы по оптимизации организационно-штатной структуры МГИМО, максимальный перевод штата на контрактную основу и аутсорсинг вспомогательных подразделений.

**4.5. Создание системы управления вузом (основные принципы, управленческие кадры и системы, организационная структура вуза), обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели**

Основным принципом построения эффективной управленческой структуры, обеспечивающей достижение показателей и характеристик целевой модели, является удовлетворение внутренних потребностей кадрового развития.

*4.5.1. Создание системы подготовки высшего управленческого состава МГИМО уровня деканов и проректоров.*

- обязательная переподготовка на специально разработанных модулях: «правовое регулирование сферы образования»; «университетская экономика», «психология образования и психология управления»;

«современные теории и практики управления», «лидерство и управление изменениями»;

- ежегодные образовательные стажировки в ведущих российских вузах и/или в структурах управления образованием и наукой;
- прохождение зарубежной стажировки по управлению университетом в одном из ведущих зарубежных вузов-партнеров.

**4.5.2. Совершенствование нормативно-правового обеспечения управленческой деятельности через своевременную разработку и реализацию стандартов по организации деятельности кафедр, факультетов, институтов и других подразделений МГИМО.**

- совершенствование структуры и процессов управления через внедрение единой автоматизированной системы управленческого учета;
- формирование оптимальной операционной модели и структуры управления, исходя из принципов стратегического планирования и мониторинга, прозрачности управленческих процессов, эффективности и результативности менеджмента, ответственности;
- развитие корпоративной среды, направленной на ответственное и мотивированное достижение качественных результатов в научно-образовательной и административной деятельности;
- профессионализация менеджмента научных подразделений и образовательных программ через постоянное обновление профессиональных компетенций ППС и административных сотрудников;
- эффективное системное использование Центра оценки (Ассесмент-центра) при подборе и оценке персонала;
- организация адресной системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации НПР и управленцев для обеспечения их профессионального роста.

## **4.6. Реализация механизмов повышения публикационной активности**

**4.6.1. Формирование международно-признанной среды научных и экспертных публикаций на английском и других иностранных языках.**

Относительно низкие показатели публикационной активности и вытекающий из нее разрыв по количеству публикаций в иностранных изданиях



(входящих в рейтинги Scopus, Web of Science [22] и др.) особенно характерны для исследователей, работающих в области гуманитарных и общественных наук.

МГИМО обладает необходимой квалификацией для организации всего комплекса работ по переводу, редактуре, рецензированию и изданию работ российских исследователей, работающих в области социальных и гуманитарных наук. Развитая сеть международных связей позволит привлечь в качестве рецензентов ведущих зарубежных исследователей, что укрепит авторитет создаваемой системы изданий на ранних стадиях, позволит выйти на рынок высоко цитируемых научных журналов.

На данном направлении предполагается:

- создание межкафедральных научных лабораторий с отдельным финансированием;
- создание Центра перевода и научного редактирования;
- создание англоязычных и сетевых версий всех журналов, издающихся в МГИМО;
- включение всех журналов МГИМО в Scopus к 2020 году;
- выпуск международного периодического многоязычного аналитического издания МГИМО.

#### **4.7. Трансформация системы научно-исследовательской деятельности университета**

*4.7.1. Создание сети экспертно-аналитических центров, предоставляющих услуги на платной основе.*

Главной предпосылкой к реализации данного направления является создание узнаваемого бренда и активный маркетинг экспертно-аналитических услуг МГИМО. Одновременно с этим должна быть создана прозрачная и удобная для заказчиков среда коммуникации, обеспечивающая удобство взаиморасчетов, упрощающая заключение контрактов на исследования и контроль их исполнения. С этой целью будет проведен анализ рынка и выделены стратегические направления и потребности заказчиков.

Планируется модернизация существующего Института международных исследований (ИМИ) МГИМО и его превращение в ведущий «мозговой центр» («think-tank») стран BRICS в целях развития и углубления аналитической

работы Университета в области международных отношений, придания ей более системного и прогностического характера, решения задач по выявлению тенденций эволюции международных процессов, освоения новых исследовательских секторов.

На данном направлении также предполагается:

- создание узнаваемого бренда экспертно-аналитических услуг МГИМО и его последующее продвижение;
- создание и расширение сети партнерских организаций, активный поиск заказчиков;
- создание и продвижение ежеквартального журнала, публикующего экспертные комментарии специалистов МГИМО на актуальные международные темы.

#### **4.8. Издательское обеспечение роста рейтинга МГИМО**

Одним из конкурентных преимуществ МГИМО является то, что вуз практически полностью опирается на собственные учебники. Книги издательства МГИМО-Университет являются узнаваемыми и работают на поддержание бренда МГИМО. Издательство является признанным лидером вузовского книгоиздания.

##### *4.8.1. Развитие издательского комплекса МГИМО.*

- создание межуниверситетского издательского центра по международной проблематике;
- издание новых учебно-методических комплексов по всему спектру изучаемых в МГИМО языков, в первую очередь по восточным языкам;
- подготовка учебных пособий на английском языке по всем дисциплинам, преподаваемым на английском языке;
- издание научных журналов, в том числе на английском языке;
- издание и доведение до широкой научной общественности монографий профессорско-преподавательского состава Университета;
- оперативный выпуск аналитических материалов, сопровождающих научно-исследовательскую деятельность ученых МГИМО;
- печать рекламных материалов о МГИМО на английском языке и других иностранных языках (по наиболее привлекательным для иностранных студентов программам);

- включение книг издательства МГИМО-Университет в базы ведущих европейских академических издательств;
- совместные издания лучших учебных и научных книг профессорско-преподавательского состава МГИМО с несколькими лидерами вузовского книгоиздания Европы.

## **5. Управление изменениями**

МГИМО имеет положительный опыт управления изменениями, полученный в ходе реализации крупных университетских программ, в которых были задействованы подразделения всех уровней – учебные, научные, административно-хозяйственные.

В ходе реализации программы планируется использовать полученный опыт и ввести ряд новаций в управленческие процессы.

Управление изменениями будет включать два этапа реализации:

*а) подготовительный этап:*

- формирование Экспертного совета и Дирекции программы;
- создание офиса управления мероприятиями и проектами программы;
- разработка планов-графиков частных задач, реализуемых в рамках «дорожной карты» реализации программы;
- построение системы управления и коммуникаций подразделений и исполнителей, ответственных за выполнение задач программы, и обеспечивающих подразделений.

*б) внедрение изменений:*

- оценка рисков, декомпозиция и совершенствование интегральной «дорожной карты»;
- внедрение внутренней системы отчетности по отдельным проектам, задачам и мероприятиям программы;
- формирование системы контрольных показателей эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого персонала;
- создание системы внутренней экспертизы;
- внедрение механизмов проектного управления деятельностью структурных подразделений.

Последовательная реализация плана управления изменениями создаст в МГИМО динамичную, эффективную конкурентную среду, стимулирующую широкое использование лучших практик в преподавании, научно-исследовательской и административной деятельности и способствующую укреплению международных позиций Университета.

**Приложение 1 к Стратегической программе развития МГИМО МИД России на 2014-2020 годы. Перечень целевых показателей, их значений и методики расчета дополнительных показателей**

№	Наименование показателя	Ед. измерения	Прогнозная динамика показателя				
			2016	2017	2018	2019	2020
<b>Основные показатели</b>							
1.	Позиция (с точностью до 50) в ведущих мировых рейтингах (в общем списке и по основным предметным спискам)	место					
1.1.	<b>Общий рейтинг QS</b> – всемирный рейтинг университетов (QS World University Rankings)	место	351-400 (360)	301-350 (330)	301-350 (300)	251-300 (260)	201-250 (220)
1.2.	<b>Региональный рейтинг QS</b> – рейтинг университетов стран БРИКС (QS University Rankings: BRICS)	место	1-50 (34)	1-50 (30)	1-50 (28)	1-50 (25)	1-50 (20)
1.3.	<b>Отраслевой рейтинг QS</b> – World University Rankings by faculty areas, отраслевой список « <i>Социальные науки и менеджмент</i> » (Social Sciences & Management)	место	301-350 (340)	301-350 (305)	251-300 (280)	251-300 (255)	151-200 (190)
1.4.	<b>Отраслевой рейтинг QS</b> – World University Rankings by faculty areas, отраслевой список « <i>Искусство и гуманитарные науки</i> » (Arts & Humanities)	место	301-350 (342)	301-350 (307)	251-300 (282)	251-300 (257)	151-200 (192)
1.5.	<b>Общий предметный рейтинг QS</b> – World University Rankings by Subject, предметный список « <i>Политика и международные отношения</i> » (Politics & International Studies)	место	251-300 (275)	151-200 (190)	101-150 (120)	51-100 (80)	1-50 (30)
1.6.	<b>Общий предметный рейтинг QS</b> – World University Rankings by Subject, предметный список « <i>Лингвистика</i> » (Linguistics)	место	301-350 (335)	251-300 (275)	201-250 (201)	101-150 (130)	51-100 (75)
1.7.	<b>Общий предметный рейтинг QS</b> – World University Rankings by Subject, предметный список « <i>Право</i> » (Law)	место	301-350 (345)	251-300 (285)	151-200 (190)	101-150 (135)	101-150 (105)
1.8.	<b>Общий предметный рейтинг QS</b> – World University Rankings by Subject, предметный список « <i>История</i> » (History)	место	301-350 (323)	251-300 (278)	201-250 (213)	151-200 (155)	51-100 (83)

№	Наименование показателя	Ед. измерения	Прогнозная динамика показателя				
			2013-2015	2016-2018	2019-2021	2022-2024	2025-2027
1.9.	<b>Общий предметный рейтинг QS – World University Rankings by Subject, предметный список «Коммуникации и СМИ» (Communication &amp; Media Studies)</b>	место	301-350 (315)	251-300 (259)	201-250 (202)	151-200 (165)	101-150 (105)
2.	Количество статей в Web of Science и Scopus с исключением дублирования на 1 НПП						
2.1.1.	Количество публикаций в базе данных Web of Science на 1 НПП работника (за 5 полных лет)	количество	0,1	0,18	0,34	0,53	0,75
2.1.2.	Количество публикаций в базе данных Web of Science на 1 НПП (за 3 полных года)	количество	0,06	0,14	0,26	0,4	0,57
2.2.1.	Количество публикаций в базе данных Scopus на 1 НПП работника (за 5 полных лет)	количество	0,11	0,18	0,38	0,63	0,93
2.2.2.	Количество публикаций в базе данных Scopus на на 1 НПП (за 3 полных года)	количество	0,07	0,12	0,28	0,43	0,72
3.	Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности статей, учтенных в базах данных Web of Science и Scopus, с исключением их дублирования						
3.1.	Средний показатель цитируемости на 1 НПП, рассчитываемый по совокупности публикаций, учтенных в базе данных Web of Science	количество	0,04	0,1	0,24	0,44	0,8
3.2.	Средний показатель цитируемости на 1 НПП, учтенных в базе данных Scopus	количество	0,12	0,25	0,48	0,88	1,5
4.	Доля зарубежных профессоров, преподавателей и исследователей в численности НПП, включая российских граждан-обладателей степени PhD зарубежных университетов	%	0,5	3	6	9	12

№	Наименование показателя	Ед. измерения	Прогнозная динамика показателя				
5.	Доля иностранных студентов обучающихся на основных образовательных программах вуза (считается с учетом студентов из стран СНГ)	%	15,00	15,00	16,00	17,00	17,00
6.	Средний балл ЕГЭ студентов вуза, принятых для обучения по очной форме обучения за счет средств федерального бюджета по программам бакалавриата и программам подготовки специалистов	балл	93,5	93,6	93,65	93,7	93,75
7.	Доля доходов из внебюджетных источников в структуре доходов вуза	%	76	78	79	80	80
<b>Дополнительные показатели</b>							
1	Доля выпускников, трудоустроенных в международных организациях, органах власти, госкорпорациях	%	37	39	40	41	42
2	Рост финансирования исследований по международной тематике в % по отношению к прошлому году	%	10	15	18	20	25
3	Охват административных процессов системами электронного документооборота	%	25	40	60	80	90
4	Доля образовательных ресурсов (УМК, учебных материалов, научных изданий), доступных в электронном интерактивном виде	%	10	20	35	50	60
5	Доля студентов, охваченных программами академической мобильности и обменов	%	4,4	6	8,5	10,3	12

### Методика расчета дополнительного показателя 1.

Отношение численности выпускников всех форм обучения, трудоустроенных в международных организациях, органах власти, госкорпорациях, к общей численности выпускников всех форм обучения, выраженное в процентах.



### **Методика расчета дополнительного показателя 2.**

Отношение между приростом финансирования исследований по международной тематике в отчетном году по сравнению с предыдущим годом к объему финансирования исследований по международной тематике в предыдущем году, выраженное в процентах.

### **Методика расчета дополнительного показателя 3.**

Отношение между административными процессами, охваченными электронным документооборотом, к общему количеству административных процессов, выраженное в процентах. В целях выполнения показателя количество административных процессов, их наименование и график перевода на электронный документооборот закрепляются внутренним нормативным документом.

### **Методика расчета дополнительного показателя 4.**

Отношение между образовательными ресурсами (УМК, учебными материалами, научными изданиями), доступными в электронном интерактивном виде, к общему количеству образовательных ресурсов, выраженное в процентах. В целях выполнения показателя перечень образовательных ресурсов и мониторинг их перевода в электронный вид закрепляются внутренним нормативным документом.

### **Методика расчета дополнительного показателя 5.**

Отношение между количеством студентов всех форм обучения, принявших участие в программах академической мобильности и студенческих обменов, к общему количеству студентов всех форм обучения, выраженное в процентах.

## **Список авторов:**

А.В. Торкунов	Ректор
А.В. Мальгин	Проректор по общим вопросам
Н.Б. Кузьмина	Проректор по экономике, хозяйству и строительству
Е.М. Кожокин	Проректор по научной работе
А.В. Худайкулова	Проректор по программному развитию
В.М. Морозов	Проректор по кадровой политике
А.В. Кудрявцев	Начальник Контрольно-методического управления
П.И. Касаткин	Начальник Управления научной политики
А.А. Байков	Начальник Управления магистерской подготовки
А.Л. Шахов	Директор Центра научных и инновационных проектов

## Список источников информации

1. Сайт МГИМО МИД России [Электронный ресурс], URL: <<http://www.mgimo.ru>>;
2. Сайт мирового рейтинга университетов [Электронный ресурс], URL: <<http://www.topuniversities.com/university-rankings>>;
3. Рейтинг QS университетов стран БРИКС [Электронный ресурс], URL: <[http://vid-1.rian.ru/ig/QS\\_BRICS\\_rus.pdf](http://vid-1.rian.ru/ig/QS_BRICS_rus.pdf)>;
4. Европейская система перевода и накопления кредитов (ECTS) [Электронный ресурс], URL: <[http://ec.europa.eu/education/ects/ects\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/ects/ects_en.htm)>;
5. Раздел сайта книги рекордов Гиннеса «Most languages taught in academic institution» [Электронный ресурс], URL: <<http://www.guinnessworldrecords.com/world-records/most-languages-taught-in-an-academic-institution>>;
6. Глобальный рейтинг Пенсильванского университета [Электронный ресурс], URL: <<http://gotothinktank.com/dev1/wp-content/uploads/2014/01/GoToReport2013.pdf>>;
7. Сайт Ассоциации выпускников МГИМО [Электронный ресурс], URL: <<http://alumni.mgimo.ru/page/main.seam?ssoRedirect=true>>;
8. Сайт Российской ассоциации содействия ООН [Электронный ресурс], URL: <<http://una.ru/>>;
9. Сайт Российской ассоциации международных исследований [Электронный ресурс], URL: <<http://www.rami.ru/ru/>>;
10. Сайт Российской ассоциации политической науки [Электронный ресурс], URL: <<http://rapn.ru/>>;
11. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. [Электронный ресурс], URL: <<http://www.ifap.ru/ofdocs/rus/rus006.pdf>>;
12. Сайт Дартмутского колледжа [Электронный ресурс], URL: <<http://dartmouth.edu/>>;
13. Сайт Института политических исследований Sciences Po [Электронный ресурс], URL: <<http://www.sciencespo.fr/>>;

14. Сайт Пекинского университета [Электронный ресурс], URL: <<http://english.pku.edu.cn/>>;
15. Сайт рейтинга лучших университетов мира по версии Times Higher Education [Электронный ресурс], URL: <<https://www.timeshighereducation.co.uk/>>;
16. Академический рейтинг университетов мира [Электронный ресурс], URL: <<http://www.shanghairanking.com/ru/>>;
17. Раздел сайта МГИМО «Наблюдательный совет МГИМО» [Электронный ресурс], URL: <<http://www.mgimo.ru/about/supervisory-board/>>;
18. Раздел сайта МГИМО «Попечительский совет МГИМО» [Электронный ресурс], URL: <<http://fund.mgimo.ru/Popchitelskii-socket-MGIMO.html>>;
19. Федеральная адресная инвестиционная программа России (ФАИП) [Электронный ресурс], URL: <<http://faip.economy.gov.ru/cgi/uis/faip.cgi/G1>>;
20. Библиографическая и реферативная база данных Scopus [Электронный ресурс], URL: <<http://wos-scopus.com/uslugi/publikacija-v-scopus/>>;
21. Сайт Сетевого университета СНГ [Электронный ресурс], URL: <[http://www.ido.rudn.ru/su\\_sng/](http://www.ido.rudn.ru/su_sng/)>;
22. Реферативная база научных публикаций Web of Science [Электронный ресурс], URL: <<http://login.webofknowledge.com/>>.