

Утверждено
Наблюдательным советом МГИМО МИД России
28 января 2020

Стратегия развития МГИМО на 2020-2025 годы. Основные положения



Содержание

Процесс создания Стратегии	3
Исторический контекст	3
Призыв к действию	3
Конкурентное преимущество МГИМО	5
Видение МГИМО	6
Стратегическое позиционирование МГИМО	8
Стратегические цели МГИМО.....	8
Стратегические приоритеты и инициативы МГИМО	9
Отбор и воспитание студентов в лучших традициях МГИМО	9
Портфель программ, готовящих к вызовам будущего.....	11
Международное академическое признание	13
Развитие международного бренда МГИМО	14
Сеть успешных выпускников, вовлеченных во все сферы деятельности университета.....	15
Человекоцентричный университет	16
Среда, стимулирующая сотрудничество и обмен опытом	17
Устойчивая организационная и финансовая модель	19
Дорожная карта внедрения Стратегии.....	21

Процесс создания Стратегии

Стратегия является результатом 7-месячной коллективной работы и отражает усилия и вклад всего сообщества МГИМО. В ходе работы над Стратегией были проведены фокус-группы и многочисленные интервью с руководством МГИМО, профессорско-преподавательским составом, студентами, выпускниками и работодателями. Важным и эффективным механизмом обсуждения и выработки стратегических решений стали рабочие группы по направлениям: «Модернизация программ», «Мотивация и развитие ППС», «Развитие науки», «Вовлечение работодателей», «Среда, стимулирующая взаимодействие». В целом в процессе написания Стратегии участвовало более 1 500 чел., к работе привлекались ведущие международные эксперты. Настоящий текст представляет собою «Основные положения». При этом составной частью Стратегии развития МГИМО являются детализированные инициативы, планы действий на конкретных направлениях, динамические финансовые модели развития МГИМО и отдельных его факультетов (институтов) и филиалов.

Исторический контекст

МГИМО, созданный в 1944 г. и имеющий за плечами наследие легендарного московского Института востоковедения (Лазаревского института), ленинградского Института внешней торговли, академические традиции Московского государственного университета, пережил за свою историю целый ряд трансформаций, которые делали МГИМО каждый раз еще более современным и успешным. В результате из небольшой дипломатической школы к рубежу веков МГИМО превратился в многопрофильный социально-экономический и гуманитарный университет с уникальной языковой подготовкой и международным признанием. От полного государственного финансового обеспечения до первого в стране Эндаумент-фонда эволюционировала экономическая модель университета.

Призыв к действию

Сегодня МГИМО находится перед лицом очередной трансформации. Глобальная индустрия образования стремительно меняется. Это предьявляет

кардинально иные требования к *modus operandi* Университета. Новые вызовы являются одновременно и угрозой, и возможностью для МГИМО:

- Глобализация образования и рынка труда. За последние 20 лет количество студентов, обучающихся за рубежом, удвоилось.
- Увеличение скорости обновления знаний и компетенций. Специализированные навыки устаревают за 2-5 лет, т.е. быстрее, чем в среднем длится программа высшего профессионального образования.
- «Массовая уникальность» – индивидуализация образовательных услуг. Рынок глобального персонализированного обучения, позволяющего предлагать образовательные продукты на основе оценки компетенций конкретного специалиста, растет на 29% в год и достигнет 2 млрд долл. к 2024 г.
- Переход образования в онлайн. Цифровые технологии меняют и способы доставки контента, и сам контент, и образовательную среду. Глобальный рынок онлайн образования – прогнозный рост +7% в год, объем рынка к 2025 г. составит около 280 млрд долл.
- Нарастание конкуренции в сфере образования. В последние годы, помимо традиционных игроков, рынок активно завоевывают онлайн-платформы, корпоративные университеты, практико-ориентированные образовательные продукты. В 2010 г. университеты тратили 1-4% бюджета на маркетинг, в 2016 г. доля составила 1,5-6%.
- Взрывной рост социальных сетей и важности нетворкинга. Соискатели и работодатели более не рассматривают университет как основной источник полезных связей и контактов.
- Изменение в ценностях поколения Z: Всего 36% представителей поколения Z, в отличие от предшественников, считают карьерный рост основным приоритетом. Более чем 50% считают, что необходимо иметь глобальную цель в работе.
- Цифровизация экономики, социальной и общественной сферы. Рынок электронной торговли растет на 14% в год, а объем цифровых данных растет на 25% в год.

Действующая сегодня в МГИМО образовательная модель сможет ответить на эти вызовы только при условии значительной модернизации. В Университете должны активно распространяться кардинально новые методы обучения, должен быть переосмыслен «путь студента» – от приемки до взаимодействия с клубом выпускников, необходимо создать условия для привлечения

иностранных студентов и ориентироваться, в том числе, на запросы международного рынка труда, ускорить переход к модели индивидуальных образовательных траекторий, внедрить электронную образовательную среду, создать условия труда для лучших научных и педагогических кадров – передовые и по российским, и по международным меркам.

Конкурентное преимущество МГИМО

МГИМО сегодня является одним из лидеров российского рынка высшего образования (данные за 2019 год):

- Многолетний лидер по среднему балу ЕГЭ при поступлении на бюджет – 96,2
- Лидер по доле зачисленных победителей и призеров Всероссийской олимпиады школьников
- Более 40% поступивших – золотые медалисты
- 16% – иностранные студенты
- Более 90 образовательных программ бакалавриата и магистратуры, 33 из которых – программы с двойным дипломом
- Сильнейшая языковая подготовка по 53 языкам
- Крупнейший в России университетский Эндаумент – более 1,7 млрд руб.
- Влиятельная сеть выпускников в России и за рубежом: более 50 000 выпускников в разных странах мира, среди которых главы государств, министры, лидеры бизнеса и общественные деятели
- 2-е место в рейтинге лучших вузов РФ по версии Forbes, 44-е место в рейтинге лучших вузов стран BRICS по версии QS, 366-е место в рейтинге лучших университетов мира по версии QS.

За несколько десятилетий МГИМО удалось создать собственную ДНК: уникальный набор ценностей – "raison d'être", который является отличительной чертой выпускника МГИМО. Традиционно МГИМО в образовательном процессе акцентировал такие компетенции как креативность, лидерство, широта взглядов, критическое мышление, навыки самопрезентации. Все это позволяет безошибочно определить выпускника МГИМО среди других: это организатор-коммуникатор, работающий на стыке бизнеса и государства, на стыке культур, способный вести международные переговоры, выводить компании в новые страны, создавать новые

общественные и международные организации. Ценностная модель является основным определяющим фактором учебно-воспитательного процесса МГИМО и напрямую влияет на работу с абитуриентами, учебно-методический процесс, содержание и форматы дисциплин, требования к профессорско-преподавательскому составу, профориентацию и трудоустройство выпускников.

Эта модель реализовалась в ярком успехе многих современных политиков, руководителей и предпринимателей – выпускников МГИМО, и создала сильный бренд, привлекающий все больше талантливых абитуриентов. Сбереечь и переосмыслить эту модель, адаптировав ее к вызовам рынка труда и образования будущего, – экзистенциальная необходимость для МГИМО.

Видение МГИМО

Сплав устремлений и целей формирует наше видение университета через десять лет – МГИМО – 2030. Это университет, готовящий лидеров и профессионалов самого высокого уровня для России и стран-партнеров в сфере международной политики и экономики, в частном бизнесе, в юриспруденции, в сфере коммуникации и медиа. МГИМО – 2030 опирается на:

- традиции российской дипломатической школы
- лидерство в образовании и науке в сфере «международных отношений»
- международную сеть высокопрофессиональных и влиятельных выпускников.

Лидеры и профессионалы МГИМО – это выпускники, профессорско-преподавательский состав – реализующие себя в бизнесе, государственном управлении, общественной деятельности и науке, принимающие ключевые решения и влияющие на важнейшие экономические и общественные процессы в России и за рубежом.

Для реализации этого видения МГИМО не может быть массовым вузом. Мы будем стремиться к созданию сфокусированной образовательной модели, создающей максимальную ценность для студента и обеспечивающей лучшие в стране возможности для профессионального и личностного развития. Ключевым инструментом для этого будет, как и сейчас, уникальный московский кампус МГИМО и выстроенные на его базе уникальные школы в



области политики, бизнеса, права и медиа, с возможностью взаимодействия и коллаборации студентов и преподавателей разных школ. Эта модель подразумевает ограничение количества студентов головного университета в Москве и высокое соотношение численности профессорско-преподавательского состава к численности студентов. При этом общее число студентов МГИМО будет продолжать расти за счет развития филиальной сети.

МГИМО будет фокусироваться на подготовку специалистов, конкурентоспособных не только в России, но и в ключевых ее странах-партнерах, как на Западе, так и в странах Ближнего Востока и Азии. Одним из ключевых стратегических преимуществ МГИМО традиционно является одна из сильнейших школ изучения иностранных языков и способность бесшовного внедрения языковой подготовки в образование по специальности. МГИМО будет усиливать интеграцию выпускников в международные процессы за счет увеличения количества иностранных студентов, внедрения последовательной стратегии развития в целевых странах и увеличения связанности процессов обучения российских и иностранных студентов.

Традиции МГИМО, берущие начало в дипломатическом прошлом и настоящем Университета, позволяют воспитывать уникальную модель выпускника – «организатора-коммуникатора». Ключевая особенность и залог успеха в таком воспитании – личное взаимодействие студентов с профессорами, администраторами, успешными и влиятельными выпускниками, воспитанными в традициях МГИМО. МГИМО сохранит этот подход и усилит его за счет внедрения в образовательный процесс новых методов обучения, направленных, прежде всего, на проактивное взаимодействие, групповую работу, запуск собственных проектов. Современная цифровая среда позволит ускорить и сделать такое взаимодействие более удобным, но не заменит личное общение системой онлайн-курсов.

МГИМО планирует достичь бесшовной связи науки и образования, при которой научные результаты интегрируются в образовательные программы, а студенты и аспиранты активно вовлекаются в воспроизводство знаний. При этом Университет самостоятельно формирует исследовательскую повестку, основываясь на трендах в мировой науке, фокусируясь на сфере международных отношений в ее широком понимании. Образовательная



модель МГИМО готовит профессионалов с прицелом на знания и компетенции, которые будут востребованы через 3-5 лет после выпуска.

Отличительной особенностью и конкурентным преимуществом МГИМО во все времена было стремление и возможность вовлекать влиятельных выпускников, известных и в России, и за рубежом, во взаимодействие со студентами. Мы планируем не только сохранить, но и углубить это взаимодействие, системно привлекая выпускников к трудоустройству и образовательному процессу.

Стратегическое позиционирование МГИМО

МГИМО позиционирует себя в когорте элитных мировых университетов, лидирующих по показателю возврата на инвестиции студента в образование через заработок после окончания университета (т.н. ROI студента). В перспективе 7 лет МГИМО войдет в ряды мировых университетов-лидеров со схожей специализацией, таких как SOAS (Великобритания), Sciences Po (Франция), London School of Economics and Political Science (Великобритания). Для этого МГИМО планирует удвоить ROI студента.

Наращивание ROI потребует от МГИМО в первую очередь гораздо более тесного и системного сотрудничества с крупными работодателями, предлагающими наиболее конкурентоспособные условия оплаты труда: начиная с их вовлечения на стадии создания и обновления образовательных программ, разработки новых дисциплин, и заканчивая их активным участием в трудоустройстве студентов и выпускников.

Удвоение ROI студента заложит основу для построения университета будущего, обладающего лучшими ресурсами и создающего наивысшую ценность для своих выпускников, желанного места обучения сотен тысяч молодых людей по всему миру. Целевое позиционирование и «сверхзадача» МГИМО на этой траектории развития – построение репутации «русского Гарварда» среди российских и зарубежных коллег и абитуриентов.

Стратегические цели МГИМО

Для реализации стратегии максимизации ROI выпускника МГИМО необходимо создать комплексную экосистему, в которой каждый элемент

«питает» другие: обновленные образовательные программы привлекают целевых абитуриентов, в том числе иностранных, продвинутая наука вносит вклад в создание уникальных образовательных программ, высококлассные научно-педагогические работники лучшим образом реализуют образовательные программы и развивают науку, талантливые студенты привлекают высококлассных научно-педагогических работников.

К 2025 году МГИМО достигнет следующих стратегических целей:

- Top-250 QS – рост в рейтинге QS на более чем 100 позиций, вхождение в 250 лучших вузов мира
- 100% программ развивают компетенции, востребованные на горизонте в 3-5 лет
- 500 публикаций в год, 75% из которых – в наиболее авторитетных изданиях (Q1, Q2 Scopus и WoS)
- 25% – доля НПР, привлеченных на основе открытого международного конкурса
- 25% – доля иностранных студентов в МГИМО
- 15-20% выпускников 2020-2025 вовлечены в сотрудничество с Университетом.

Стратегические приоритеты и инициативы МГИМО

Для достижения целевого видения МГИМО были определены 5 стратегических приоритетов на ближайшие 5 лет: отбор и воспитание студентов в лучших традициях МГИМО; портфель образовательных программ, готовящих к вызовам будущего; международное академическое признание; развитие международного бренда МГИМО; сеть успешных выпускников, вовлеченных во все сферы деятельности университета.

В свою очередь, для обеспечения реализации стратегических приоритетов были идентифицированы ключевые поддерживающие факторы: человекоцентричный университет; среда, стимулирующая сотрудничество и обмен опытом; устойчивая организационная и финансовая модель.

Отбор и воспитание студентов в лучших традициях МГИМО

Важнейшим конкурентным преимуществом МГИМО является соответствие выпускников ценностной модели МГИМО. Именно она лежит в основе успеха

выпускников МГИМО, привлекает талантливых абитуриентов, служит «знаком качества» для работодателей.

Для повышения вероятности совпадения профиля абитуриента и параметров ценностной модели процесс привлечения целевых абитуриентов должен начинаться задолго до вступительных экзаменов – еще со школьной скамьи. При этом существующая система набора на бюджетные места оставляет для МГИМО лишь ограниченную возможность осуществлять отбор по собственным стандартам (посредством дополнительного вступительного испытания). Ключевые для МГИМО ценности и компетенции, такие как коммуникабельность и открытость миру, желание и способность иметь собственную точку зрения, принимать ответственные решения, во многом закладываются до поступления в университет. Баллы единого государственного экзамена, результаты олимпиад лишь отчасти свидетельствуют о потенциале развития абитуриента в традициях и ценностях МГИМО. Для того чтобы расширить возможности привлечения абитуриентов с высоким потенциалом стать «организатором-коммуникатором», МГИМО активизирует работу со школами, увеличит число школ-партнеров в Москве и регионах, дополнит систему массового отбора механизмом «точечного» выявления целевых абитуриентов.

Количество бюджетных мест в МГИМО ограничено, и для многих талантливых абитуриентов, не имеющих возможности оплачивать обучение, дорога в вуз сегодня закрыта. Для полной или частичной финансовой поддержки таких студентов МГИМО сформирует фонд, а также запустит программу по развитию кредитных образовательных продуктов с банками-партнерами, расширяя «окно возможностей» для талантов.

Для увеличения притока иностранных студентов МГИМО увеличит долю дисциплин и программ на английском языке и организует их маркетинговое продвижение.

МГИМО обеспечит не только обучение, но и воспитание студентов: продолжит традицию наставничества, усилит контроль за академической успеваемостью и соответствием правилам корпоративной этики МГИМО.

Стратегические инициативы направления:

- Увеличить «воронку» талантливых абитуриентов из РФ за счет роста числа школ-партнеров и развития сети партнерств Горчаковского лицея
- Расширить предложение курсов и программ на английском языке для привлечения талантов из-за рубежа, организовать их маркетинговое продвижение
- Создать механизм финансовой поддержки студентов-носителей ценностей МГИМО, в т.ч. запустить программу по развитию кредитных образовательных продуктов с банками-партнерами
- Создать правила корпоративной этики МГИМО для воспитания студентов в соответствии с ценностями МГИМО и возможности контроля результатов
- Возродить систему наставничества и контроля формирования у студентов ценностной модели МГИМО.

Портфель программ, готовящих к вызовам будущего

Современный рынок труда формирует запрос на новые знания и компетенции, причем этот запрос не всегда однозначный и четкий, поскольку формируется в условиях неопределенности, а интервал его обновления становится все короче. Профессии, формирующиеся и остающиеся стабильными в течение многих десятилетий, уходят в прошлое. Им на смену приходят специальности с более высокими требованиями к универсальным и общеотраслевым компетенциям и необходимостью еще больше углублять и постоянно совершенствовать узкоспециальные компетенции.

В этих условиях МГИМО запустит «инвентаризацию» программ – пересмотрит содержание и методы преподавания дисциплин, сформирует требования к квалификации и компетенциям преподавателей, переобучит и привлечет новых преподавателей и специалистов-методологов. Каждый факультет сформирует Экспертный совет из международных экспертов, представителей академического и корпоративного мира, обладающих системным взглядом на развитие отраслей и будущую потребность в специалистах. Первые программы будут пересмотрены уже в 2020 году. Ключевое условие и «знак качества» образовательных программ – их фокус на воспитание компетенций, востребованных через 3-5 лет после выпуска.

Условие выстраивания такого фокуса – естественная для МГИМО перенастройка бакалавриата в сторону liberal arts – гибкой системы развития кругозора студентов с возможностью самостоятельного выбора предметов (включая дисциплины других факультетов и направлений подготовки), формирования индивидуальных образовательных траекторий и развития универсальных компетенций, навыков работы с информацией, умения учиться.

Liberal arts подразумевает значительно большую долю времени студента на самостоятельное и групповое освоение материала, что можно достичь только путем продолжения курса на оптимизацию существующих учебных планов.

«Широкий» бакалавриат должен быть дополнен портфелем еще более специализированных и востребованных магистерских программ с привязкой к запросам работодателей и механизмам трудоустройства, а также с возможностью иностранных стажировок и программ обмена с передовыми международными университетами.

Важную роль в обновлении портфеля программ должен сыграть Одинцовский филиал, который будет развиваться как центр компетенций в сфере наук о данных, инноваций и развития человеческого капитала – открывать собственные образовательные и исследовательские программы и транслировать передовое знание в программы головного университета.

Стратегические инициативы направления:

- Перейти к гибкому бакалавриату с фокусом на развитие универсальных компетенций и навыков, востребованных на горизонте в 3-5 лет
- Внедрить постоянный механизм обновления образовательных программ с привлечением работодателей и отраслевых экспертов, а также с учетом постоянной обратной связи от студентов
- «Разгрузить» учебные планы для увеличения доли эффективной самостоятельной работы студента (с учетом требований ФГОС)
- Оптимизировать и обновить портфель магистерских программ, создать механизм постоянного пересмотра портфеля магистратур с учетом перспективных ниш на рынке труда с горизонтом не менее 3-5 лет
- Трансформировать филиал Одинцово в инновационную площадку с фокусом на науки о данных, инновации и развитие человеческого капитала.

Международное академическое признание

Наука – движущая сила университета и основа для образования. Сегодня МГИМО – известный и авторитетный вуз только в сфере международных отношений. Для концентрации ресурсов и ускоренного наращивания академической репутации и узнаваемости МГИМО в международном научном сообществе необходимо целенаправленно развивать 4-5 научных направлений, соответствующих профилю и компетенциям МГИМО и имеющих высокую актуальность в мире. Наращивание научной производительности по данным направлениям позволит увеличить показатели цитируемости, что в свою очередь приведет к повышению международных рейтингов МГИМО, а также усилит позиции МГИМО в национальных инициативах, например, в Программе повышения конкурентоспособности 5-100.

Необходимо масштабировать успех Института международных исследований МГИМО и создать 4-5 новых научных центров, вокруг которых будет сконцентрирована научно-исследовательская деятельность вуза. Перспективные направления: международные отношения (военно-политические, миграция и демография, Арктика и Евразийская многосторонняя проблематика, новый технологический уклад и развитие международных отношений), международные инновационные исследования (Industry, Innovation, Entrepreneurship), международные энергетические исследования (Electricity, Energy, Economics), международные экономические исследования (Monetary policy, Economic growth, Exports), международные финансовые исследования (Models, Risks, Finance). Научные программы будут выступать организаторами научной деятельности и координаторами научных руководителей.

В новые программы МГИМО привлечет научных сотрудников на основе открытого международного конкурса. В соответствии с условиями на рынке будет обновлен эффективный контракт для научных работников, приоритизируя публикации в ключевых научных изданиях. Для продвижения бренда МГИМО в международном научном сообществе будет стимулироваться активное участие в авторитетных международных конференциях с докладом и его последующей публикацией, а также написание статей в соавторстве с иностранными учеными.

Стратегические инициативы направления:

- Создать 4-5 новых научных программ, привлекая научных работников из МГИМО и из других университетов, а также институализировать систему научных руководителей приоритетных программ
- Обновить условия эффективного контракта для научных работников и условия участия в международных конференциях
- Создать стимулы для привлечения крупных международных авторов в совместные исследовательские проекты с МГИМО.

Развитие международного бренда МГИМО

Широкая сеть международных партнерств всегда выгодно отличала МГИМО. Фокус ближайших 5 лет – систематизация работы с партнерами и расширение горизонтов.

Университет будет и дальше развивать сеть академических партнерств с ведущими вузами мира – от студенческого обмена до совместных программ. Повышение уровня образования и науки в МГИМО позволит ему стать академическим партнером вузов из TOP-30 QS.

Учитывая стратегическую цель Российской Федерации в два раза увеличить экспорт российского образования, а также важность усиления интернационализации для МГИМО, необходимо системно реализовывать концепцию «мягкой силы» МГИМО и создать «центры притяжения» в приоритетных для Университета регионах мира. Ключевым элементом развития международного бренда МГИМО станут зарубежные хабы и представительства. Филиал в Ташкенте станет первым хабом – центром отбора и привлечения студентов из близлежащих регионов, региональным узлом сети выпускников и партнеров, площадкой межстранового диалога. Планируется организовать 2-3 новых хаба и 3-4 представительства в странах Европы и Азии.

МГИМО продолжит укреплять связи со странами-партнерами за счет присутствия на общественно-политических площадках, масштабируя успех российско-французского Трианонского диалога. МГИМО необходимо занять проактивную позицию и принимать участие в площадках взаимодействия России и стратегических партнеров, предлагая свою помощь в координации мероприятий по линии БРИКС, ШОС, Сочинского (российско-австрийского)

диалога, российско-итальянского, российско-чешского, российско-польского и других сетевых и двусторонних проектов и форматов.

Стратегические инициативы направления:

- Создать систему международных хабов МГИМО за счет масштабирования опыта хаба МГИМО в Средней Азии
- Усилить присутствие МГИМО на международных экспертных площадках
- Создание устойчивого консорциума/консорциумов с российскими и международными образовательными, научными и практическими организациями (в частности из сферы IT) для создания и продвижения новых знаний и образовательных программ
- Развивать сеть академических партнерств с ведущими вузами мира.

Сеть успешных выпускников, вовлеченных во все сферы деятельности университета

Успех выпускников чрезвычайно важен для МГИМО, поскольку он привлекает в МГИМО новые поколения талантливых абитуриентов. Формирование влиятельного выпускника начинается с первых лет обучения за счет системы профориентации, трудоустройства и поддержки выпускников, построенной на основе тесного взаимодействия с работодателями и влиятельными alumni. МГИМО должен стать «социальным лифтом» для студентов и выпускников.

Одним из ключевых механизмов для этого станет организация масштабного Карьерного центра полного цикла. Для успешного трудоустройства выпускников необходимо вовлекать студентов в подготовку к карьере с первых лет обучения. Для этого Карьерный центр будет вести работу по нескольким ключевым направлениям:

- профориентация
- подготовка к отбору в компании
- трудоустройство
- поддержка карьеры молодых выпускников и выпускников с опытом работы.

Работа Карьерного центра должна осуществляться в тесном сотрудничестве с факультетами и с Ассоциацией выпускников для обмена актуальной

информацией о потребностях студентов и требованиях работодателей, сбора информации о выпускниках, вовлечения выпускников и работодателей в образование, профориентацию и трудоустройство студентов и выпускников. МГИМО сформирует стратегию по вовлечению выпускников во все сферы деятельности вуза, рассматривая выпускников как потенциальных преподавателей, заказчиков или участников исследований, работодателей, инвесторов. МГИМО разработает линейку онлайн-продуктов и мероприятий для выпускников, позволяющих им развивать передовые компетенции и нетворкинг, укрепить связь МГИМОвца с МГИМО.

Стратегические инициативы направления:

- Перезапустить Карьерный центр полного цикла для поддержки карьеры студентов и выпускников
- Разработать и реализовать стратегию развития и мобилизации сети выпускников.

Человекоцентричный университет

Для реализации инициатив по созданию новых образовательных программ важно привлечь высококлассных профессоров и преподавателей, сделать процесс рекрутинга прозрачным и сократить время прохождения процесса. Для этого на базе лучших практик будет создан Рекрутинговый центр, который будет координировать процесс найма.

В результате обновления образовательных программ потребуется повышать квалификацию сотрудников для соответствия требованиям к содержанию и форматам дисциплинарных блоков. Повышение квалификации будет проходить как по форматам (например, подготовка к проведению дебатов, симуляций, деловых игр; поиск, анализ и визуализация данных для составления и проверки домашних заданий студентов; модерация групповых дискуссий; подготовка кейсов), так и по содержанию образовательных программ (междисциплинарные курсы, влияние глобальных трендов на компетенции). Для координации и контроля за эффективностью работы по повышению квалификации сотрудников, а также с целью оказания методологической поддержки при обновлении и формировании новых курсов, будет создан Центр академических компетенций. За период действия стратегии повысят квалификацию до 50% сотрудников.

Реализация изменений невозможна без повышения прозрачности системы мотивации НПП и привязки вознаграждения к результатам работы. Деканаты должны стать «заказчиком» образовательного продукта – контролировать работу кафедр, отвечать за конструирование образовательной программы и быть интерфейсом взаимодействия студента и вуза. Заведующий кафедрой в данной системе несёт ответственность за качество дисциплин и работы ППС кафедры и переизбирается каждые 4 года. Для дополнительного стимулирования и поддержки изменений на факультетах необходимо возвращение фонда премирования – «деканских денег» – и привязка его величины к достижению целей (в том числе по финансовой эффективности) факультета в целом.

В МГИМО будет внедрена система трёх карьерных треков – научный, преподавательский и административный – с соответствующей системой мотивации и критериями для работы. Каждый из треков предполагает разный баланс трёх видов деятельности, позволяя фокусировать усилия НПП и администрации.

Для высвобождения полезного времени НПП будет запущена оптимизация ключевых бизнес-процессов.

Стратегические инициативы направления:

- Создать Рекрутинговый центр
- Создать Центр академических компетенций
- Запустить массовую программу повышения квалификации
- Создать систему финансового поощрения факультетов в зависимости от операционного результата
- Внедрить систему нескольких карьерных треков для научно-педагогических работников
- Запустить программу оптимизации внутренних процессов взаимодействия между НПП и административными единицами.

Среда, стимулирующая сотрудничество и обмен опытом

Опыт студента и выпускника МГИМО может быть существенно улучшен за счет внедрения современной цифровой среды. Первоочередным шагом для МГИМО является обновление единой цифровой образовательной среды (LMS), включающей онлайн курсы, электронное расписание и инструменты

бронирования аудиторий, единую онлайн-библиотеку знаний и подписку на научные базы данных.

Для повышения эффективности работы профессорско-преподавательского состава необходимо внедрить современные ИТ-инструменты управления учебным процессом:

- обновление Личного кабинета преподавателя, включающего систему отчётности о проделанной работе, электронный журнал
- обновление Личного кабинета студента, включающего запись на курсы, регистрацию тем дипломных работ, электронный дневник
- внедрение эффективной электронной системы составления расписания и системы онлайн-бронирования аудиторий
- создание электронных баз знаний – электронные тексты учебников, статей, тестов, заданий, база сценариев уроков и учебных материалов
- цифровизацию библиотеки и удобный доступ к электронным ресурсам.

Также необходимо внедрить электронный документооборот и провести интеграцию всех существующих информационных систем в единую цифровую среду, тем самым обеспечив единство данных, удобство использования и значительную экономию времени. Обновленная ИТ-инфраструктура позволит оперативно обмениваться информацией на всех уровнях: студент-студент, студент-преподаватель, преподаватель-администрация.

В МГИМО необходимо создать единую образовательную среду, которая будет поддерживать взаимодействие студентов и сотрудников на всех уровнях. Кампус должен быть приведен в соответствие с требованиями обновлённой образовательной модели, в том числе давать возможность проводить занятия в новых форматах. Для этого необходимо:

- модернизировать аудитории для проведения деловых игр, групповых работ, презентаций и пр.
- выделить студенческие зоны для самостоятельной работы
- при модернизации библиотеки предусмотреть помещения для групповой работы студентов и проведения мероприятий, например, дебатов.

Стратегические инициативы направления:

- Внедрить всеобъемлющую информационную управленческую и образовательную среду (learning and management system – LMS) для управления университетом и совершенствования образовательных процессов
- Создать электронный документооборот и интегрировать существующие информационные системы в сфере финансов, управленческого учета и отчетности
- Создать модульные зоны в библиотеке, переоборудовать аудитории, выделить студенческие пространства для самостоятельной работы в общих зонах.

Устойчивая организационная и финансовая модель

В период действия новой стратегии МГИМО берет курс на устойчивое развитие, основой которого станет пересмотр организационной и финансовой модели вуза. Для обеспечения финансирования реализации Стратегии МГИМО должен в первую очередь мобилизовать внутренние ресурсы. В этой связи программа внутренней оптимизации приобретает приоритетное значение. Программа должна быть реализована в 2020-2022 гг. и позволит обеспечить существенную экономию расходов.

Для создания устойчивой финансовой модели МГИМО важно увеличить финансовые поступления из дополнительных источников. Доля доходов от НИОКР в общем бюджете МГИМО должна увеличиться, поскольку штат научных работников МГИМО пополнится сильными научными коллективами. При этом крайне важно перейти к проактивной и целенаправленной работе с ключевыми заказчиками МГИМО в области НИОКР.

В области дополнительного профессионального образования необходимо реализовать потенциал роста выручки за счет выхода в новые сегменты и форматы:

- курсы повышения квалификации для преподавателей (обучение новым форматам и чтению курсов на английском языке)
- интенсивные языковые курсы для выпускников МГИМО в смешанном формате (онлайн + оффлайн)
- курсы (краткосрочный интенсив) для топ-менеджмента с элементами эксклюзивных очных выступлений или онлайн-лекций от известных

спикеров (уровня руководителей профильных для МГИМО федеральных органов власти и управления).

Одним из потенциальных источников привлечения дополнительного финансирования могут стать государственные программы поддержки, например, участие МГИМО в обновленной Программе повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров (Программа 5-100), конкурс которой должен пройти в 2020 г.

Для реализации стратегических приоритетов будут созданы новые организационные единицы и пересмотрены организационные вертикали. Помимо упомянутых выше новых подразделений, планируется организационно выделить подразделение маркетинга, Управление по цифровизации, Группу по развитию среды.

Ключевую роль в управлении изменениями будет играть Проектный офис – организационная единица в прямом подчинении Ректора, ключевой элемент для реализации Стратегии развития МГИМО. Он обеспечит прозрачность при управлении стратегическими проектами, позволит повысить эффективность управления проектами за счет привнесения лучших бизнес-практик, создать новую управленческую культуру в университете. Проектный офис не участвует в оперативном управлении проектами, но обеспечивает и контролирует:

- качественное планирование;
- эффективное использование ресурсов;
- соблюдение регламентов;
- выполнение КПЭ.

Проектные офисы университетов доказали свою ценность на практике в рамках реализации Программы повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов 5-100, в которой МГИМО планирует участвовать с 2020 г.

Проектный офис МГИМО должен возглавить профессионал из бизнеса, с подтвержденным опытом масштабных проектов. В дальнейшем Проектный офис может стать кузницей управленческих кадров МГИМО, поскольку предоставит возможность талантливым управленцам показать себя на деле в важнейших стратегических проектах.

Стратегические инициативы направления:

- Реализовать трехлетний план оптимизации затрат
- Реализовать план расширения НИОКР, выполняемых в рамках бюджетного и коммерческого финансирования
- Расширить предложение программ ДПО за счет выхода в новые сегменты и форматы
- Стать участником Программы «5-100» или федеральной программы/проекта аналогичного «5-100»
- Создать Проектный офис
- Организационно выделить функцию маркетинга и информации, Управление по цифровизации, Группу по развитию среды.

Дорожная карта внедрения Стратегии

Для внедрения Стратегии разработан интенсивный план на ближайшие 5 лет.

Реализацию Стратегии планируется осуществлять в 3 этапа:

- Этап 1. Быстрые и заметные изменения (до 2 кв. 2020 г.) Цель этого этапа создать платформу для долгосрочных преобразований, в т.ч. организовать возможность и ценность для сотрудников МГИМО стать активными участниками процесса дизайна и запуска изменений
- Этап 2. Запуск реформ и программы оптимизации (до 4 кв. 2022 г.). Цель этого этапа – запустить ключевые долгосрочные программы, в т.ч. по пересмотру учебных планов и программ, оптимизации затрат, внедрению электронной образовательной среды и пр.
- Этап 3. Трансформация модели (до конца 2024 г.). Задача этого этапа – сравняться с ключевыми международными «одноклассниками» МГИМО и получить максимальные результаты от запущенных стратегических изменений. На этом этапе должен быть сформирован следующий горизонт для стратегического планирования МГИМО.

В процессе внедрения предусмотрена регулярная оценка эффективности реализации Стратегии, включающая еженедельные совещания со статус-докладами на базе Проектного офиса, ежемесячные доклады на мероприятиях с участием коллектива Университета (ректорат, Ученый совет), а также доклады на Наблюдательном и Попечительском советах МГИМО.