

**Программа развития
Федерального государственного
образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Национальный исследовательский
университет «МГИМО»
Министерства иностранных дел Российской Федерации»
на 2010 – 2019 годы**

Содержание

1. Основные предпосылки и обоснование создания национального исследовательского университета, характеристика приоритетных направлений развития национального исследовательского Университета ..	4
1.1. Проблемы, на решение которых будет направлена деятельность Университета ..	4
1.2. Приоритетные направления развития, краткое обоснование ..	5
2. Цель и задачи Программы, этапы и сроки реализации, целевые индикаторы и показатели оценки эффективности ..	10
3. Мероприятия Программы ..	12
3.1. Блок мероприятий №1: «Создание и развитие комплексной системы подготовки инновационного класса специалистов-международников на основе принципиально новых методов преподавания и интеграции результатов научно-исследовательской деятельности в образовательный процесс» ..	12
3.2. Блок мероприятий №2: «Организация и управление научными исследованиями и разработками Университета в целях создания базиса для новых способов подготовки специалистов по приоритетным направлениям развития» ..	16
3.3. Блок мероприятий №3: «Опережающее развитие инфраструктуры и системы управления Университетом для наиболее широкого распространения и активного внедрения результатов научно-исследовательской и инновационной деятельности» ..	20
3.4. Блок мероприятий №4: «Совершенствование кадровой политики и развитие кадрового потенциала Университета для обеспечения мирового уровня подготовки специалистов и научно-исследовательской деятельности» ..	26
4. Финансовое обеспечение реализации Программы ..	29
5. Управление реализацией Программы ..	30
5.1. Принципы управления реализацией Программы ..	30
5.2. Организационная структура управления реализацией Программы ...	31
5.3. Функциональная структура управления реализацией Программы ..	32
6. Предварительная оценка социально-экономической эффективности Программы ..	34

Приложения

Приложение 2.1	
Перечень показателей оценки эффективности реализации Программы развития национального исследовательского университета	37
Приложение 2.2	
Финансовое обеспечение Программы развития национального исследовательского университета.....	39
Приложение 2.3	
Перечень показателей оценки эффективности и результатов реализации Программы, разработанных с учетом специфики университета.....	43
Приложение 2.4	
Результаты реализации Программы и распределение контрольных показателей по мероприятиям	49
Приложение 2.5	
Источники внебюджетного финансирования.....	61

1. Основные предпосылки и обоснование создания национального исследовательского университета, характеристика приоритетных направлений развития национального исследовательского Университета

1.1. Проблемы, на решение которых будет направлена деятельность Университета

Современная международная среда характеризуется усложнением и интенсификацией политических и экономических процессов, появлением новых вызовов и угроз. Эффективная деятельность России на международной арене, укрепление ее конкурентоспособности и обеспечение выхода на ведущие роли предусматривает решение следующих проблем:

1. Создание координирующего центра международных исследований с широким использованием междисциплинарных подходов;
2. Кардинальное повышение уровня информационного обеспечения внешнеполитической и внешнеэкономической деятельности, а также экспертно-аналитической поддержки принятия внешнеполитических решений;
3. Эффективная интеграция России в международные политические, экономические и общественные институты;
4. Повышение эффективности государственного управления на основе инновационных методик подготовки и переподготовки кадров, а также развития структур политического консультирования.

Обозначенные проблемы могут быть решены только на основе полноценной интеграции научных исследований и образовательного процесса, развития партнерских связей на национальном и международном уровнях, а также интеграции в международное образовательное пространство. Адекватно ответить на новые вызовы и угрозы, с которыми сталкивается Россия в своей внешнеполитической деятельности, могут только высококвалифицированные специалисты, обладающие специфическими знаниями о быстро меняющемся мире и соответствующими компетенциями. Именно на подготовку таких кадров и ориентирован Университет.

1.2. Приоритетные направления развития (ПНР), краткое обоснование

МГИМО выделяет три приоритетных направления своего развития:

- 1. Защита национальных интересов Российской Федерации в многополярном мире.**
- 2. Создание условий для обеспечения экспорта знаний и технологий.**
- 3. Развитие гуманитарной науки как базы для повышения эффективности государственного управления и институтов гражданского общества.**

1.2.1. Защита национальных интересов Российской Федерации в многополярном мире

Защита национальных интересов России в многополярном мире является чрезвычайно актуальной темой как сегодня, так и в долговременной перспективе. Для успешного продвижения национальных интересов России необходимо, чтобы внешнеполитические решения принимались на базе квалифицированного экспертно-аналитического обеспечения, которое должно основываться на актуальных научных разработках и исследованиях в области международных отношений, регионоведения и международного права; при этом также велика роль языковой подготовки. Принципиален именно междисциплинарный подход при проведении исследований по данному ПНР. С одной стороны, обеспечивать подготовку специалистов должны фундаментальные исследования основ современных международных отношений и мировой политики, фокусирующихся на анализе долгосрочных трендов мирового развития, разновекторных процессов глобализации, анализе развития международного права как фундамента международных отношений. В то же время подготовка должна базироваться и на практических разработках: исследованиях особенностей дипломатической службы в разных регионах мира, специфики работы в различных между-

народных организациях; правовых особенностей работы дипломата, международно-правовых коллизий; создании моделей развития мирополитической ситуации; обеспечении условий для адекватного владения иностранными языками и специализированной терминологией и т.д. Такое сочетание станет основой процесса подготовки специалистов по вышеуказанной проблематике.

Сегодня, когда Россия усиливает свои позиции на международной арене, для обеспечения ее интересов в международной среде необходимы как квалифицированные специалисты для работы в аппарате государственных структур, так и высококомпетентные профессионалы, способные представлять интересы России в международных организациях (ООН, Совет Европы, ОБСЕ, СНГ, ОБСЕ, ШОС и т.д.) и государственных корпорациях.

Главным заказчиком по данному направлению является **государство**, его различные ведомства, ведущие внешнеполитическую деятельность. Необходимо особо обозначить, что у МГИМО есть уникальный опыт и задел по ведению научных разработок по профильному направлению подготовки специалистов и научно-аналитических материалов. На протяжении 65 лет десятки выпускников МГИМО ежегодно становятся государственными чиновниками, прежде всего – сотрудниками МИД и торговых представительств России за рубежом, а также международными чиновниками – сотрудниками международных организаций. Залог успеха МГИМО-Университета – в интеграции теории и практики, фундаментальных научных разработок и опыта специалистов-практиков, гармоничном сочетании базовых и специальных знаний и уникального набора специфических компетенций.

Таким образом, в рамках данного направления речь идет о подготовке на основе фундаментальных и актуальных прикладных научных разработок **дипломатов, регионоведов, политологов-международников и международных юристов** широкого профиля, которые понимают специфику международных процессов и способны в рамках своей профессиональной деятельности успешно продвигать интересы государства на международной арене.

1.2.2. Создание условий для обеспечения экспорта знаний и технологий

Экономический потенциал России далеко не исчерпывается экспортом энергетических ресурсов. Сегодня Россия может быть вполне конкурентоспособна на глобальном рынке высоких технологий (информационные технологии, атомные технологии, нанотехнологии, космос, высокотехнологичные вооружения и т.д.). Мировая экономика и возможности усиления российских позиций в ней, конкурентоспособность России в международной среде – это актуальнейшая государственная проблема, которая имеет как научно-фундаментальный, так и прикладной аспекты.

Только на основе фундаментальных научных исследований могут быть подготовлены высококомпетентные специалисты, обладающие специальной многопрофильной подготовкой, в том числе умеющие работать в условиях меняющейся международной среды, налаживать коммуникацию с зарубежными партнерами, знающие основы делового протокола и этикета, а также юридические и экономические механизмы продвижения продукта на новые рынки. Речь идет **об экономистах-международниках, юристах-специалистах по международному частному праву, административному и финансовому праву, специалистах по международному бизнесу и деловому администрированию, ведению внешнеэкономической деятельности.** Отдельным аспектом решения данной задачи является увеличение роли языковой подготовки, непрерывно растущие потребности во владении языками для эффективного представления интересов России за рубежом как на уровне государственного представительства, так и на уровне национального бизнеса. Без таких специалистов даже самые блестящие инновации не могут быть внедрены, не могут стать частью технологической цепочки, равно как не могут они быть внедрены и без проведения тщательного анализа зарубежных рынков, правового пространства той или иной страны, конкретных специфических маркетинговых механизмов.

Заказчиками по данному направлению являются **государственные и негосударственные корпорации, а также частный национальный бизнес**. Прежде всего речь идет о подготовке специалистов в области мировой экономики и международных экономических отношений, международного менеджмента и маркетинга, международного финансового и экономического права, а также о разработке линии научно-аналитических продуктов и услуг для корпораций, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

1.2.3. Развитие гуманитарной науки как базы для повышения эффективности государственного управления и институтов гражданского общества

Решение задач модернизации политической науки невозможно без устранения увеличивающегося разрыва между фундаментальной наукой и практической политической и внешнеэкономической деятельностью. Преодоление этого разрыва способно в перспективе гармонизировать общественные взаимоотношения, усовершенствовать деятельность государственных структур и структур гражданского общества, качественно повысить уровень подготовки и проработки политических решений. Для этого необходимо проведение фундаментальных и прикладных исследований на стыке таких областей знания, как **политология, регионоведение, государственное управление, конституционное право, история и социология**. Исследования должны основываться на синтезе идей, озвученных в лучших работах зарубежных авторов, а также в трудах российских ученых, причем включать в себя как фундаментальные исследования (сравнительное исследование политических систем, партийных систем, конституций и т.д.), так и прикладные разработки (правовые основы государственной службы, страновая специфика гражданской службы, языковая подготовка).

На основе таких исследований должна проводиться подготовка **специалистов в области государственного управления, политологии и социологии, экономики и права**. Заказчиками по данному направлению являются как государство, так и **структуры гражданского общества** – некоммерческие и научно-образовательные организации и т.д.

Указанные направления развития являются взаимозависимыми. С одной стороны, продвижение интересов России за рубежом подразумевает в качестве ресурсной базы успешный экспорт высоких технологий и знаний. С другой стороны, экспорт высоких технологий будет крайне осложнен, если этому не будет оказана дипломатическая и политическая поддержка со стороны государства. Наконец, внешнеполитические задачи России вписаны в более широкий контекст развития российского государства и гражданского общества. Теория и практика показывают, что внешнеполитическая деятельность государства, внешнеэкономическая деятельность государственных и частных компаний и сфера государственного управления и саморегулирующегося гражданского общества в современном мире взаимосвязаны.

Приоритетные направления развития на практике нужно рассматривать как единый комплекс задач, решив которые Россия сможет выйти на новый уровень своего развития.

2. Цель и задачи Программы, этапы и сроки реализации, целевые индикаторы и показатели оценки эффективности реализации Программы

2.1. Цель Программы

Целью реализации программы НИУ МГИМО является преобразование МГИМО-Университета в ведущий центр научно-образовательных и информационно-аналитических услуг в сфере внедрения управленческих и технологических инноваций в интересах подготовки кадров и поддержки государственной деятельности, ориентированных на повышение конкурентоспособности Российской Федерации в мире.

Специфика деятельности в современной международной среде требует быстрой и адекватной реакции на широкий спектр вызовов, которые в свою очередь имеют тенденцию к стремительному изменению во времени. Современный специалист-международник нуждается не только в эффективной подготовке на базовом уровне, но и в непрерывном совершенствовании своих знаний, изучении современного состояния дел в области мировой политики и международных отношений. В решении этой задачи существенное значение имеет разработка и реализация эффективных методов подготовки и переподготовки на различных стадиях деятельности. Дополнительным требованием в решении этой задачи является ориентация на использование самых передовых технологий в дипломатической и политической деятельности, использование доступных в любой точке планеты баз данных по мониторингу международной обстановки, информационно-аналитических систем, информационных технологий и других прикладных инструментов нового поколения.

Приоритетной целью МГИМО в современной международной ситуации является развитие практик предоставления заинтересованным структурам актуальной информации по международной тематике, полученной с использованием лучших мировых практик исследовательской работы. Базовая и расширенная подготовка специалистов в области международных отношений должна опи-

раться на эффективные методы преподавания и учебно-методические материалы, изменяемые не в качестве ответа на новые вызовы, а эти вызовы прогнозирующие. Именно опережающие свое время инновационные программы подготовки, опирающиеся на перспективные научные исследования и разработки, создают предпосылки для эффективной деятельности на глобальной арене в интересах России как сегодня, так и в будущем.

2.2. Задачи Программы

- 1. Создание и развитие комплексной системы подготовки инновационного класса специалистов-международников на основе принципиально новых методов преподавания и интеграции результатов научно-исследовательской деятельности в образовательный процесс;**
- 2. Организация и управление научными исследованиями и разработками Университета в целях создания базиса для новых способов подготовки специалистов по профильным направлениям;**
- 3. Опережающее развитие инфраструктуры и системы управления Университетом для наиболее широкого распространения и активного внедрения результатов научно-исследовательской и инновационной деятельности;**
- 4. Совершенствование кадровой политики и развитие кадрового потенциала Университета для обеспечения мирового уровня подготовки специалистов и научно-исследовательской деятельности.**

2.3. Показатели эффективности и ожидаемые результаты реализации Программы

Рекомендованные показатели эффективности и ожидаемые результаты по ним представлены в Приложении 2.1 к настоящему документу. Перечень ожидаемых результатов и показателей оценки эффективности реализации Программы, разработанных с учетом специфики Университета, представлен в Приложениях 2.3 и 2.4 к настоящему документу.

3. Мероприятия Программы

3.1. Блок мероприятий №1: «Создание и развитие комплексной системы подготовки инновационного класса специалистов-международников на основе принципиально новых методов преподавания и интеграции результатов научно-исследовательской деятельности в образовательный процесс»

3.1.1. Внедрение инновационных технологий и подходов к обучению на всех уровнях подготовки

В рамках мероприятия планируется максимально широкое внедрение инновационных технологий в процессы подготовки специалистов, эффективно интегрирующих научно-исследовательскую деятельность Университета и образовательный процесс. Основой перспективной системы подготовки должна стать компетентностно-ориентированная система оценки и мониторинга образовательных результатов, базирующаяся на разработанной в МГИМО (У) модели описания компетенций. Полномасштабное внедрение компетентностного подхода на всех уровнях подготовки специалистов будет опираться на цифровые методы контроля успеваемости, привязанные к единой «электронной зачетной книжке», объединенной с личной карточкой студента, с доступом к личному профилю через интернет и предоставлением персонализированных информационных сервисов. В перспективе предполагается полный переход на цифровые, частично безбумажные формы зачетности, объединенные с общеуниверситетской системой электронного документооборота. Качественное повышение уровня

подготовки специалистов будет также обеспечено широким использованием новых форм образовательных практик: игровых, интерактивных, симуляционных, практических сессий ситуационного анализа, программ дистанционного обучения.

3.1.2. Разработка новых форм учебно-методического обеспечения процесса подготовки специалистов, включая развитие и внедрение специализированных программ и курсов послевузовской подготовки

Обеспечение принципиально нового качества подготовки будет опираться на блочно-модульное строение курсов в рамках двухуровневой системы подготовки, что позволит оперативно адаптировать образовательные программы под изменяющиеся требования, использовать разработанные модули как в базовой подготовке специалистов, так и в расширенных программах переподготовки, а также дополнительного образования. Полномасштабное внедрение модульного строения учебных курсов позволит в перспективе перейти к индивидуальным траекториям подготовки, в том числе формируемых по запросам партнерских организаций и учреждений.

Использование такого подхода предполагает как разработку принципиально новых форм учебно-методического обеспечения программ подготовки, так и глубокую модернизацию уже существующих программ в направлении повышения гибкости и придания возможностей модульному строению на основе разработки единых стандартов. В перспективе большая часть курсов должна получить также дистанционные модули, ориентированные на развитие практик самостоятельного обучения и лицензионное использование элементов курсов сторонними учебными заведениями-партнерами, в том числе с использованием интернет-сервисов и информационно-технологических средств обеспечения учебного процесса.

Качественное повышение уровня подготовки специалистов-международников достигается не только высоким уровнем базовой подготовки, но и предоставлением возможностей по получению дополнительной подготовки

по специализированным программам дополнительного профессионального образования, MBA, MPA, тренингов и научно-практических семинаров. МГИМО планирует существенно укрепить свои позиции в области предоставления возможностей послевузовской подготовки, существенно расширить спектр предлагаемых образовательных программ, опираясь на имеющиеся и создаваемые специализированные модульные курсы, созданные на основе компетентностного подхода. В перспективе программы переподготовки будут опираться на единую систему мониторинга личных компетентностных профилей, что позволит полностью использовать преимущества системы дополнительного профессионального образования по индивидуальным образовательным траекториям, а также улучшить работу с выпускниками. Большая часть разрабатываемых образовательных программ дополнительного образования (за исключением программ языковой подготовки) будет иметь возможности дистанционного обучения.

3.1.3. Развитие сети партнерских образовательных центров и учреждений и создание практико-ориентированных совместных программ подготовки специалистов

В рамках реализации данного мероприятия планируется существенно развить уже имеющиеся партнерские взаимоотношения с российскими образовательными центрами, государственными корпорациями и крупным бизнесом. Результатом проведения мероприятия станет создание устойчивой сети партнерских организаций, в интересах и в сотрудничестве с которыми осуществляется целевая подготовка специалистов. В сотрудничестве с партнерскими организациями предполагается разработка целевых профиограмм подготовки выпускников и использование адаптированных под конкретные требования программ подготовки. Также будет расширен спектр базовых кафедр и программ подготовки, прежде всего на магистерском уровне, с широким использованием практик в организациях-партнерах для максимально точного соответствия компетентностного профиля выпускника его будущему направлению деятельности.

3.1.4. Интернационализация процессов подготовки специалистов и развитие академической мобильности

Являясь в полном смысле слова международным Университетом, базовым Университетом ШОС и одним из лидеров Болонского процесса в России, МГИМО планирует существенно расширить это направление деятельности. В рамках данного мероприятия планируется расширение сети партнерских образовательных центров в направлении создания устойчивых структур обмена студентами, гармонизации стандартов подготовки и создания эффективной системы академической мобильности – прежде всего по направлению ШОС и СНГ.

Включение в процесс академической мобильности представителей профессорско-преподавательского состава МГИМО даст возможность ознакомить мировое научное сообщество с актуальными научными исследованиями, проводимыми в Университете, а также с лучшими традициями системы высшего отечественного профессионального образования. В свою очередь, привлечение лучших представителей зарубежного научного сообщества даст возможность студентам и преподавателям ознакомиться с актуальными исследованиями в области приоритетных направлений. Меры, направленные на развитие академической мобильности, также будут способствовать привлечению иностранных студентов на обучение в МГИМО на платной основе (англоязычная магистратура, летние школы).

Таким образом, реализация мероприятия будет способствовать дальнейшему продвижению экспорта услуг российского образовательного рынка, а также ускорению интеграции отечественной образовательной системы в мировое образовательное пространство.

3.1.5. Разработка и внедрение программ подготовки бакалавров и магистров на базе соединения прикладной научно-исследовательской аналитики с фундаментальными знаниями

В рамках данного мероприятия планируется открытие в Университете новых отделений по подготовке специалистов на магистерском и бакалаврском

уровнях на базе создаваемой сети научно-образовательных центров. В течение 10 последующих лет предполагается развить созданные отделения и центры в полноценные практико-ориентированные факультеты и программы магистерской подготовки. Имеется в виду развернуть и углубить имеющиеся на соответствующих факультетах блоки дисциплин и развить кадровый потенциал таким образом, чтобы выпускники новых поколений соединяли в себе понимание базовых тенденций в сфере профессиональной деятельности с устойчивыми навыками практической аналитической работы и выработки заключений и рекомендаций в интересах государства.

Планируется также создание межфакультетского Центра прикладной учебной аналитики по международно-политической проблематике на базе профильных кафедр университета с широким использованием имеющегося и создаваемого информационно-технологического обеспечения. Параллельно с созданием и укреплением института тьюторов результаты работ по мероприятию создадут предпосылки для формирования нового типа преподавателя, аспиранта и студента-выпускника, сочетающего в себе квалификации и навыки исследователя, эксперта-практика, ученого-преподавателя и консультанта для государственных структур и бизнеса.

3.2. Блок мероприятий №2: «Организация и управление научными исследованиями и разработками Университета в целях создания базиса для новых способов подготовки специалистов по приоритетным направлениям развития»

3.2.1. Разработка и реализация стратегии научно-исследовательской деятельности в области гуманитарных наук по профильным для Университета направлениям подготовки.

В рамках данного мероприятия запланировано создание системы мониторинга и реферирования публикаций на русском и иностранных языках в области гуманитарных наук по приоритетным направлениям развития Университета в ведущих российских и иностранных академических журналах, а также моногра-

фий в российских и иностранных академических издательствах. Также будет создана система мониторинга конференций, семинаров и других мероприятий в России и за рубежом и распространения информации о них в Университете и за его пределами. Система мониторинга также будет охватывать исследовательские проекты в области гуманитарных наук по профильным для Университета направлениям в российских и иностранных вузах, государственных и частных исследовательских центрах, корпорациях и т.д. Все перечисленные системы составят информационную основу для создания автоматизированной системы управления научно-исследовательской деятельностью, которая существенно упростит инициализацию и поддержку научно-исследовательских работ в области перспективных направлений развития гуманитарных наук. Обеспечивающим блоком системы управления научно-исследовательской деятельностью станет усовершенствованная система научной отчетности для отражения качественной и количественной информации о научно-исследовательской деятельности профессорско-преподавательского состава (ППС). Рейтинг научной активности станет основным инструментом мотивации ППС, определения ученых-лидеров, отбора кандидатов для участия в реализации научных проектов по перспективным и прикладным направлениям исследований и повышения эффективности планирования научно-исследовательской и издательской деятельности Университета. Материалы мониторинга по рейтингу научной активности позволят целевым образом стимулировать исследователей Университета к расширению научной деятельности.

3.2.2. Развитие сети организаций-партнеров в целях эффективного ведения научных исследований и разработок по профильным для Университета направлениям

В рамках данного мероприятия планируется определение и постоянное обновление по результатам мониторинга круга российских вузов, государственных и частных исследовательских центров, корпораций для реализации совместных научно-исследовательских проектов по профильным для Университета

направлениям. На основе результатов мониторинга будет создана и внедрена система привлечения средств для осуществления фундаментальных научно-исследовательских проектов в сотрудничестве с организациями-партнерами на паритетной основе и последующим распространением содержательных результатов проектов (включая совместные издательские программы). Создание эффективной системы привлечения средств и реализации проектов по целевым заказам внутри России в интересах государственных учреждений и бизнес-структур будет опираться на автоматизированную систему управления взаимоотношениями, содержащую сведения о возможностях реализации совместных проектов, а также проведения стажировок профессорско-преподавательского состава в организациях-партнерах, и представителей организаций-партнеров – в МГИМО.

3.2.3. Интернационализация научно-исследовательской деятельности

В рамках мероприятия запланировано определение и постоянное обновление по результатам мониторинга круга иностранных вузов, государственных и частных исследовательских центров и корпораций для реализации совместных научно-исследовательских проектов по приоритетным направлениям развития МГИМО. Результаты мониторинга будут обрабатываться с помощью специально созданной системы управления взаимоотношениями, что позволит создать устойчивую и эффективную сеть иностранных организаций-партнеров для совместного привлечения финансирования и реализации научных и прикладных проектов. Дополнительно к установлению партнерских связей планируется создание совместных информационных баз знаний по международной тематике, предназначенных для совместного использования. Еще одним направлением работ станет реализация комплекса мероприятий для эффективного привлечения к совместным исследованиям ведущих зарубежных ученых и практиков в области международных отношений с целью качественного повышения уровня совместных исследований. Потенциал научной деятельности МГИМО планируется уси-

лить также за счет расширения объема стажировок и внедрения программ обмена исследователей с партнерскими научными организациями и учебными институтами за рубежом.

Планируется осуществить программу переводов и публикаций научных работ, информационно-аналитических продуктов и др., выполненных на иностранных языках, включая перевод на русский язык признанных научных трудов по направлениям исследований, ведущихся в Университете.

Установленные партнерские связи обеспечат создание системы стажировок аспирантов и докторантов в зарубежных организациях-партнерах, а также разработку и внедрение совместных аспирантских программ с ведущими зарубежными вузами.

3.2.4. Создание высокотехнологичных инструментов имитационного моделирования, мониторинга и прогнозирования, обеспечивающих возможности коллективного использования для Университета и его партнеров

В рамках данного мероприятия запланирована масштабная информатизация научно-исследовательской деятельности, опирающаяся на эффективную информационно-технологическую инфраструктуру, работающую под управлением специализированного программного обеспечения, включая уникальные образцы. Работы по данному мероприятию нацелены также на расширение сети центров коллективного использования по направлению ситуационного анализа и мониторинга международной обстановки.

Создание единой сети мониторинга международной обстановки, использующей разработанные оригинальные методики анализа и прогнозирования международной ситуации, позволит существенно повысить качество исследований, одновременно сокращая время на сбор информации. Дополнительно к этому в рамках мероприятия будет создана непрерывно пополняемая база данных по политическим деятелям современности и прошлого. Информатизация процессов научно-исследовательской деятельности также создаст основу для расширения

сети экспертно-аналитических центров, осуществляющих консультирование по международной проблематике. Ожидается, что создание таких центров и предоставление доступа к аналитической информации и данным мониторинга послужит серьезным стимулом к развитию партнерских отношений и дальнейшему использованию полученной информации в научно-исследовательских проектах – как внутренних, так и совместных.

3.2.5. Создание и внедрение новых программ подготовки аспирантов и внедрение новых подходов к деятельности аспирантуры, докторантуры и системе научных защит

В рамках данного мероприятия планируется разработка и внедрение концепции исследовательских аспирантур, опирающейся на разрабатываемые в ходе выполнения программы учебные курсы. Подготовка специалистов на таких курсах будет основываться на обязательном участии аспирантов и докторантов в приоритетных научных проектах и работе исследовательских аналитических центров. Прогнозируется создание системы опережающего развития научных кадров для Университета и организаций-партнеров, совместимой с программами подготовки аспирантов в лучших иностранных вузах. Реализация данного мероприятия создает основы для более тесной интеграции научной деятельности и образовательного процесса. Наряду с созданием эффективной системы экспертирования представляемых работ, это позволит повысить качество научных исследований Университета.

3.3. Блок мероприятий №3: «Опережающее развитие инфраструктуры и системы управления Университетом для наиболее широкого распространения и активного внедрения результатов научно-исследовательской и инновационной деятельности»

3.3.1. Создание комплекса инновационных предприятий, обеспечивающих коммерциализацию интеллектуальной деятельности Университета по приоритетным направлениям развития

В рамках данного мероприятия запланировано создание устойчивого комплекса инновационных предприятий, предоставляющих заинтересованным ор-

ганизациям научно-консультационные услуги в тех областях гуманитарных знаний, где МГИМО занимает и будет занимать лидирующие позиции. Прежде всего это консультативные услуги в области международных аспектов экономической и государственной деятельности. Также будет создана сеть распространения аналитических услуг в интересах государственных структур и бизнеса; запланировано создание консультативных центров по проблемам международного перевода, организации международных мероприятий, аспектам протокола, развитию туризма и спорта, а также поддержки культурных российских центров при заграничных учреждениях МИД России.

В своей деятельности создаваемые аналитические центры будут опираться на развивающиеся комплексы баз знаний и инновационную технологическую базу. Взаимодействие практически ориентированных консультационных аналитических центров с научно-образовательными подразделениями позволит также системно улучшить качество подготовки специалистов, интегрируя аналитическую работу с фундаментальными исследованиями и образовательным процессом.

Эффективная защита интеллектуальной собственности МГИМО в России и за рубежом предусматривает создание специализированных структур в системе управления Университета для мониторинга использования созданной в Университете интеллектуальной собственности и разрешения правовых коллизий, возникающих в связи с использованием сотрудниками Университета интеллектуальной собственности других правообладателей.

Для эффективного распространения результатов научно-исследовательской и экспертно-аналитической деятельности МГИМО планируется разработка концепции маркетинга научной продукции Университета, что сопряжено с созданием специализированной маркетинговой структуры. В своей работе создаваемая структура будет использовать ряд специализированных информационных ресурсов, в частности базы данных по подконтрольным объектам интеллектуальной собственности, автоматизированные системы мониторинга

га использования элементов научных работ и учебных материалов, системы контроля плагиата и др.

Будет также реализована программа по укреплению издательско-полиграфической базы, являющейся основой для создания и распространения научной и учебной литературы гуманитарного профиля. Распространение информации и услуг, предоставляемых МГИМО, планируется осуществлять с широким использованием интернет-сервисов, в том числе сервисов безналичной оплаты.

Финансирование стипендиальных и грантовых программ из целевых фондов активно используется зарубежными учебными учреждениями. МГИМО стал одним из первых вузов в России, создавшим эндаунмент-фонд еще в 2007 году. В будущем предполагается существенно расширить успешные подходы и практики целевого финансирования. Для этого потребуются разработать единую политику создания и управления целевыми фондами, разработать необходимое юридическое и методическое обеспечение, а также разработать подходы и механизмы целевого финансового планирования, оценки эффективности целевого финансирования, включая эффективные, адаптированные к специфике финансируемых направлений, методики управления рисками.

Реализация мероприятия позволит создать на базе МГИМО систему устойчивых структур, обеспечивающую востребованность научной продукции Университета, объединенную с системой мотивации исследовательской и экспертно-аналитической деятельности.

3.3.2. Развитие технологической и информационной инфраструктуры Университета в целях поддержки научно-исследовательской, экспертной и учебной деятельности на основе единой политики технического и информационного обеспечения

В рамках мероприятия планируется комплексная модернизация технологической инфраструктуры МГИМО, обеспечивающая эффективное совместное функционирование имеющихся и создаваемых информационных сервисов, ана-

литических систем, специализированного программного обеспечения, баз знаний и электронных библиотек. Работы потребуют закупок высокотехнологичного оборудования, используемого в качестве базиса для создаваемых и развивающихся информационных систем. Запланирована разработка по заказу МГИМО программного обеспечения для совершенствования системы ситуационных центров МГИМО, системы управления образовательным процессом, создания и развития электронной библиотечной системы, интернет-сервисов и др. Будет существенно развита система центров коллективного пользования. Также будет модернизирована система авторизации и контроля доступа, объединенная с системой микроплатежей на территории университетского кампуса. Ожидается ввод в эксплуатацию современной системы IP-телефонии, объединенной с системой организации видеоконференций. Ввиду планируемого расширения спектра услуг и информации, предоставляемой посредством интернет-сервисов, будет осуществлена системная модернизация инфраструктуры интернет-доступа и хостинг-центра МГИМО.

Реализация мероприятия будет осуществляться в соответствии с разработанной единой политикой информационно-технического обеспечения. Результатом станет создание мощного технологического задела для функционирования информационной инфраструктуры, обеспечивающей решение управленческих, учебных и научно-исследовательских задач. Ожидается также существенное сокращение издержек на поддержку технологической инфраструктуры, оплату услуг международной связи и оптимизация нагрузки на персонал информационно-технологических подразделений Университета.

3.3.3. Создание, наполнение и поддержка специализированных информационных ресурсов на основе единой системы управления знаниями

В рамках мероприятия запланировано создание масштабного информационного базиса для деятельности информационно-аналитических и научно-исследовательских структур МГИМО. Будут созданы комплексы баз знаний по международному праву, международным отношениям, мировой экономике, ис-

тории международных отношений, политическим аспектам бизнес-деятельности и др. Наполнение баз знаний будет осуществляться с учетом исторической перспективы, а процедура их дальнейшего наполнения будет основана на результатах мониторинга текущей международно-политической обстановки, с использованием потенциала информационно-аналитических центров МГИМО.

В числе актуальных общегосударственных проектов, в которых уже принимает участие МГИМО, следует выделить работу по противодействию фальсификации истории в ущерб интересам России, которая проводится под эгидой одноименной Комиссии при Президенте РФ. В 2009 году МГИМО провел масштабные исследования рассекреченных архивных документов, издал специальный выпуск журнала «Вестник МГИМО», провел круглый стол с участием ведущих историков и политологов страны по данной проблематике. В ближайшее время совместно с Росархивом запланировано изучение исторических документов на иностранных языках.

Кроме баз знаний по информационным и архивным источникам, будет также существенно развита система электронных ресурсов и подписок на информационные сервисы международного и внутригосударственного масштаба, такие как мониторинг СМИ, источники научных публикаций, аналитические и статистические сводки.

Развитие системы информационных ресурсов будет проводиться с учетом возможности организации доступа к ним через интернет, причем как на безвозмездной, так и на коммерческой основе. Обеспечение дистанционного доступа к базам знаний и информационным источникам потребует существенной модернизации системы интернет-ресурсов Университета с одновременным повышением уровня интеграции информационных систем, систем управления взаимоотношениями и других обеспечивающих систем. Планируется, что результирующий интегрированный комплекс позволит существенно улучшить информационное обеспечение аналитических служб, исследовательской работы, практической дипломатической и консультативной деятельности, а также методиче-

ское обеспечение образовательного процесса, включая его дистанционные формы.

Реализация мероприятия позволит не только оптимизировать процессы информационного обеспечения экспертной, научно-исследовательской, образовательной и аналитической деятельности, но и создать комплекс эффективных и востребованных информационных ресурсов по международной тематике. Информация, предоставляемая создаваемыми базами знаний, высоко востребована российскими и международными аналитическими организациями, что создает предпосылки для укрепления позиций МГИМО в качестве ведущего источника аналитики по приоритетным направлениям научных исследований.

3.3.4. Оптимизация деятельности управленческих структур в целях повышения эффективности взаимодействия между учебными, научными и административными подразделениями

Одной из основных управленческих задач, которые необходимо решить в рамках приоритетных направлений развития Университета, является обеспечение эффективного взаимодействия между учебными, научными и административными подразделениями.

Это означает, во-первых, сохранение, развитие и трансляцию позитивного опыта инновационных управленческих структур, продемонстрировавших свою эффективность в ходе реализации Инновационной образовательной программы.

Во-вторых, это предполагает внедрение автоматизированных систем управления – документооборота, коммуникаций и отчетности. В перспективе все созданные системы будут объединены в общий информационный комплекс управления Университетом, который охватит все административные, учебные и научные подразделения.

В-третьих, это касается развития различных форм сотрудничества и кооперации внутри Университета, формирования системы мотивации взаимодействия между подразделениями, в т.ч. разработки специального рейтинга взаимодействия, системы внутренних информационных и PR-мероприятий, обеспечи-

вающих распространение информации о наиболее успешных формах и примерах сотрудничества и т.д.

Отдельной подзадачей в совершенствовании управленческих структур является оптимизация управления целевыми фондами Университета. В ходе ее решения планируется обеспечить прирост капитала целевых фондов за счет доходов от доверительного управления, осуществить ряд мероприятий, направленных на привлечение средств в целевые фонды, а также усовершенствовать систему контроля финансовых потоков, возникающих в ходе целевого финансирования.

Реализация мероприятия позволит существенно оптимизировать управленческие процедуры, создать схемы целевого финансирования перспективных направлений деятельности и укрепить финансовую устойчивость Университета.

3.4. Блок мероприятий №4: «Совершенствование кадровой политики и развитие кадрового потенциала Университета для обеспечения мирового уровня подготовки специалистов и научно-исследовательской деятельности»

3.4.1. Создание на базе кафедр и учебных институтов системы научно-образовательных центров для обеспечения принципиально новых подходов к подготовке специалистов и научно-исследовательской деятельности

В рамках данного мероприятия будет уточнена и развита стратегия развития существующих и создания новых научно-образовательных центров как межкафедральных структур, ориентированных на подготовку научных кадров и экспертов по международной тематике. Создание системы научно-образовательных и информационно-аналитических центров на базе кафедр, факультетов и учебных институтов будет осуществляться с привлечением сотрудников, докторантов, аспирантов, магистрантов и студентов, опираясь на уже имеющийся опыт работы научно-образовательных центров в целях оперативной подготовки информационно-аналитических и научных продуктов по запросу, а также в интересах выполнения научных проектов различного масштаба. Соз-

данный комплекс аналитических и научных центров позволит организовать процессы подготовки информационно-аналитических материалов в режиме оперативного реагирования на динамику различных процессов в России и мире, а также в режиме прогнозирования международной обстановки. В то же время внедрение в образовательный процесс на всех уровнях практико-ориентированных учебных курсов, опирающихся на реальные данные, используемые в работе аналитических центров и сотрудников, позволит существенно улучшить качество подготовки и переподготовки специалистов по приоритетным направлениям развития.

Результатом реализации мероприятия станет устойчивая система научно-образовательных и информационно-аналитических центров на базе кафедр, факультетов и учебных институтов, обеспечивающая подготовку информационно-аналитических и научных продуктов, налаживание сотрудничества между представителями различных научных дисциплин и вовлеченность учащихся в практическую исследовательскую деятельность.

3.4.2. Создание и внедрение системы управления кадровой политикой и мотивации профессорско-преподавательского состава и сотрудников всех уровней

Реализация данного мероприятия опирается на разработку автоматизированных систем учета академического, научного и преподавательского рейтинга, а также на внедрение в практику схем мотивации к улучшению качества образования и научной деятельности.

В основе кадровой политики МГИМО основной упор будет сделан на принцип системности, мотивированности на достижение результата и социальной защищенности работников. Важнейшей задачей является также создание условий для профессионального и личностного роста сотрудников в конкурентной среде, привлечение лучших представителей российского и зарубежного академического сообщества для наращивания и укрепления человеческого капитала Университета с использованием средств эндаумент-фонда и спонсоров.

В основе работы со студентами будет реализовываться принцип взаимодействия на долгосрочной основе. Предусмотрено создание систем мотивации и льгот для выпускников, в том числе в части предоставления сервисов дополнительного образования и повышения квалификации. Планируется широко внедрить систему мониторинга карьеры и налаживать тесные отношения с наиболее успешными из них – потенциальными спонсорами и работодателями. В образовательном процессе основной упор будет сделан на развитие у студентов профессиональных и практических компетенций для работы в государственных органах и бизнес-структурах.

3.4.3. Повышение квалификации сотрудников Университета для наиболее эффективного использования перспективных методов преподавания и научно-исследовательских практик

В рамках данного мероприятия запланировано развитие существующей стратегии повышения квалификации сотрудников МГИМО на всех уровнях, включая научные и административные кадры, а также профессорско-преподавательский состав, для соответствия современным требованиям образовательного рынка и научной деятельности.

Основой формируемой стратегии станет система мониторинга компетенций сотрудника Университета, опирающаяся на создаваемые информационные системы мониторинга научного и преподавательского рейтинга сотрудников. Использование компетентностного подхода в повышении квалификации позволит оперативно анализировать потребности в переподготовке и выработать индивидуальные рекомендации по повышению квалификации, что в свою очередь позволит оптимизировать структуру расходов и выработать опережающие стратегии поддержания квалификации сотрудников на максимально высоком уровне. Оптимизация программ повышения квалификации планируется также за счет максимального использования возможностей внутреннего обмена опытом, проведения внутренних тренингов, а также использования систем мо-

тивации к использованию новых подходов в повседневной образовательной и научно-исследовательской деятельности.

Реализация мероприятия позволит максимально использовать имеющийся кадровый потенциал и информационно-технологическое обеспечение в задачах, решаемых Университетом, а также прогнозировать потребности в обучении сотрудников на основе комплексной долгосрочной стратегии.

4. Финансовое обеспечение реализации Программы

Для реализации Программы развития Национального исследовательского университета МГИМО на 2010 – 2019 гг. необходимо финансовое обеспечение в объеме 2 100 млн. рублей, в том числе за счет средств федерального бюджета – 1 500 млн. рублей и за счет внебюджетных средств – 600 млн. рублей.

Требуемые объемы финансирования на 2010 – 2014 гг. по годам и источникам финансирования в млн рублей:

2010		2011		2012		2013		2014	
ФБ	ВБ	ФБ	ВБ	ФБ	ВБ	ФБ	ВБ	ФБ	ВБ
200,0	40,0	400,0	80,0	400,0	80,0	200,0	40,0	300,0	60,0

Требуемые объемы финансирования на 2015 – 2019 гг. по годам в млн. рублей:

2015	2016	2017	2018	2019
ВБ	ВБ	ВБ	ВБ	ВБ
60,0	60,0	60,0	60,0	60,0

Детальная информация об объемах финансирования Программы представлена в Приложении 2.2.

Перечень источников внебюджетного финансирования представлен в Приложении 2.5 «Источники внебюджетного финансирования».

5. Управление реализацией Программы

Структура и механизмы управления развитием Университета апробированы и показали высокую эффективность при реализации Инновационной образовательной программы МГИМО. Не вызывает сомнения, что эти же подходы могут быть успешно применены для управления Программой развития НИУ МГИМО.

По итогам реализации ИОП в целях сохранения, развития и трансляции позитивного управленческого опыта были созданы структурные подразделения, ориентированные на решение комплекса проектных и инновационных вопросов университетского развития: Управление инновационного развития, Дирекция информационных технологий и Дирекция информационно-издательских программ. Кроме того, огромный опыт в части координации научно-образовательных проектов приобрело Управление научной политики.

В связи с долгосрочностью Программы и в целях максимального использования накопленного опыта представляется целесообразным создавать органы управления Программой на базе вышеуказанных структурных подразделений МГИМО и распределить между ними ответственность за руководство рабочими группами по различным направлениям, находящимся в их компетенции.

5.1. Принципы управления реализацией Программы

Основными принципами реализации программы являются:

- Системность планирования, реализации, мониторинга, уточнения и корректировки целевых показателей, проектов Программы и ресурсов для их реализации;
- Прозрачность механизма управления на всех уровнях;
- Коллегиальность принятия управленческих решений.

5.2. Организационная структура управления реализацией Программы

Структура управления Программы предполагает увязывание четырех уровней реализации Программы:



5.3. Функциональная структура управления реализацией Программы

Стратегический комитет осуществляет следующие функции:

- подготовка, принятие стратегических решений, а также контроль их реализации;
- координация деятельности Проектного офиса по реализации Программы в соответствии со стратегическими целями и задачами Программы;
- рассмотрение материалов о ходе реализации проектов Программы и координация соответствия результатов проектов стратегическим целям и показателям Программы;
- рассмотрение результаты экспертизы направлений Программы, предлагаемых для реализации в очередном финансовом году, в части их содержания и стоимости;
- разработка рекомендаций Проектному офису по корректировке существующей стратегии реализации проектов по направлениям Программы исходя из необходимости увеличения эффективности реализации Программы в целом.

Проектный офис осуществляет следующие функции:

- ресурсное планирование в рамках Программы, формирование детализированного организационно-финансового плана проектов по реализации Программы;
- мониторинг и контроль содержания и качества проектов Программы;
- мониторинг и контроль целевого использования финансовых ресурсов;

- формирование регулярной регламентированной отчетности о ходе реализации Программы и предоставление их Стратегическому комитету управления реализацией Программы;
- разработка процедур и обеспечение доступности информации о значениях целевых индикаторов и показателей, результатах мониторинга хода реализации Программы, ее направлениям и проектам.

Экспертный совет осуществляет следующие функции:

- оценка соответствия направлений реализации Программы ее целям и задачам;
- оценка соответствия результатов проектов, реализуемых в рамках Программы, стратегии ее осуществления;
- разработка рекомендаций, направленных на обеспечение высокого уровня качества подготовки и реализации проектов Программы;
- исключительным правом Экспертного совета является подготовка и утверждение экспертного заключения по всем вопросам реализации Программы, в случае если это необходимо или предусмотрено внутренними регламентами управления реализацией Программы.

6. Предварительная оценка социально-экономической эффективности Программы

Комплексная реализация всех запланированных мероприятий Программы позволит создать на базе существующего Университета современный центр, имеющий все необходимое для подготовки специалистов высшего мирового уровня по профильным направлениям развития. Качественное повышение уровня подготовки выпускников, готовых в короткий срок приступить к практической деятельности в интересах укрепления позиций России в мире, ожидается за счет кумулятивного эффекта от реализации мероприятий Программы по ряду направлений.

Во-первых, это повсеместное внедрение передовых подходов к обучению, опирающихся на интенсивное использование информационных технологий и ориентированных на перспективные образовательные стандарты. Во-вторых, это ориентация на практическую деятельность, сопряженная с оптимизацией образовательного процесса и внедрением индивидуальных образовательных траекторий, в точности соответствующих требованиям работодателя. В-третьих, это интеграция научно-исследовательской деятельности с преподаванием, позволяющая студентам уже с первых лет обучения не только принимать участие в научной работе, но и знакомиться на практике с текущей ситуацией в мире и способами ее анализа ведущими российскими и зарубежными специалистами-международниками. В-четвертых, это эффективная система поддержания на современном уровне компетенций специалистов-международников – как занятых в практической деятельности, так и вовлеченных в процессы подготовки студентов и ведение научных исследований.

Устойчивость развития Университета должна выйти на качественно новый уровень, будучи подкреплённой эффективно действующей сетью по распространению знаний и предоставлению экспертно-аналитических услуг структурам государственного управления, корпораций и национального бизнеса. С со-

циально-экономической точки зрения это позволит также усовершенствовать деятельность соответствующих структур, предоставляя им оперативную информацию по международной обстановке, экспертные оценки и аналитические комментарии на основе современных оригинальных методик анализа.

Предполагается, что по мере реализации программы:

- Существенно возрастет научно-исследовательский потенциал Университета, объем и качество проводимых на его базе исследований, уровень и масштаб международных научно-образовательных и экспертно-консультационных контактов и влияние на эффективность принимаемых государственных решений. Следует ожидать существенного роста регионоведческих и страноведческих исследований, в особенности на базе центров АСЕАН, ШОС, Юго-Восточной Азии и Китая, СНГ, АТЕС, ВТО и др., а также специализированных исследований, таких как европейская и евроазиатская интеграция, контроль над вооружениями и военное сотрудничество, современные военно-политические и стратегические проблемы, евроатлантическая безопасность, развитие экономического сотрудничества и повышение конкурентоспособности российской экономики и другие актуальные проблемы современности.
- Будет создана разветвленная сеть исследовательских и научно-образовательных центров, которые смогут стать прообразом будущих кафедр и факультетов, в новых областях гуманитарного знания, таких как долгосрочное и среднесрочное прогнозирование и программное развитие международных институтов, а также таких отраслей, как энергетика, использование информационных технологий в международной политике, развитие человеческого потенциала, военно-техническое сотрудничество, международное сотрудничество в области высоких технологий и др.

- Планируется создание на базе исследовательских центров системы прикладных консультационных программ, в которых остро нуждаются органы государственной власти и экономика страны:
 - в области международно-правового консультирования в целях защиты интересов граждан России и национального бизнеса в международных арбитражных и иных судах;
 - в области информационно-аналитической и PR-поддержки в целях содействия созданию позитивного образа России за рубежом;
 - в проведении крупных международных научно-образовательных, протокольных и иных мероприятий, связанных с повседневной деятельностью экономических структур и органов государственной власти.

Развитие существующих и открытие новых исследовательских центров приведет к качественному повышению уровня образования, превращению выпускника в специалиста, обладающего навыками научно-исследовательской и практической работы. Это, в свою очередь, повлечет расширение номенклатуры специальностей аспирантуры и увеличение числа аспирантов – молодых преподавателей.

Сочетание научной и образовательной деятельности на качественно новом уровне будет иметь синергетический эффект превращения МГИМО-Университета во влиятельный общественно-политический институт, деятельность которого будет существенно усиливать позиции России на международной арене.