

*Принята на Конференции трудового коллектива
16 декабря 2008 г.*

**ОБЩАЯ СТРАТЕГИЯ
РАЗВИТИЯ МГИМО
(2009 – 2015)**

СОДЕРЖАНИЕ

ОБ ИСТОРИИ И ДОСТИЖЕНИЯХ.....	3
1. ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ	4
1.1. Миссия МГИМО	4
1.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ.....	5
1.3. Точка отсчета: Инновационная образовательная программа МГИМО (2007–2008)	6
2. ИННОВАЦИИ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ	7
2.1. Интеграция в мировое образовательное пространство. МГИМО в числе лидеров Болонского процесса в России	7
2.2. Внедрение компетентностного подхода на всех образовательных уровнях.....	7
2.3. Ориентация на потребности реальных рынков труда. Обеспечение «обратной связи» с работодателями	8
2.4. Развитие новых образовательных программ всех уровней как ответ на актуальные общественные потребности	8
2.5. Развитие активных и интерактивных форм обучения	9
2.6. Внедрение инноваций в преподавании иностранных языков	9
2.7. Эффективное управление качеством образования и совершенствование механизмов управления учебным процессом	10
3. ИННОВАЦИИ В НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ И РАЗРАБОТКАХ	11
3.1. Внедрение и развитие системы профессиональных компетенций ученого-международника.....	11
3.2. Определение и сопровождение приоритетных направлений научных исследований	11
3.3. Совершенствование механизмов и каналов, обеспечивающих эффективное внедрение научных разработок в учебный процесс	12
3.4. Расширение и оптимизация проектного менеджмента и сетевых подходов в научно-исследовательской деятельности	12
3.5. Развитие информационно-технологического комплекса научно-образовательной инфраструктуры	13
3.6. Совершенствование системы мониторинга научных исследований и уровней научно-образовательной деятельности	13
3.7. Развитие аспирантуры и докторантуры, а также системы научных защит	14
4. МГИМО – ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ	14
4.1. Развитие стратегических международных партнерств	15
4.2. Развитие международной академической мобильности	15
4.3. Новые технологии международной деятельности	16
4.4. Развитие международного бренда МГИМО	16
5. СТРАТЕГИЯ ИТ-РАЗВИТИЯ	16
5.1. Создание единого информационного пространства	17
5.2. Информационно-технологическая поддержка образовательного и научно-исследовательского процесса	17
5.3. Развитие системы информационных сервисов.....	17
5.4. Развитие и модернизация технологической инфраструктуры.....	18
5.5. Непрерывное повышение квалификации технического персонала	19
5.6. Повышение квалификации конечных пользователей	19
5.7. Консолидация деятельности ИТ-подразделений	19
6. МГИМО КАК КОРПОРАЦИЯ. ИННОВАЦИИ В КАДРОВОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ.....	20
6.1. Студенты и выпускники.....	20
6.2. Преподаватели и сотрудники.....	21
6.3. Медико-социальная и воспитательная работа.....	22
7. ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ МГИМО.....	23
7.1. Финансовая система	23
7.2. Бюджет (потребности, источники, динамика и ориентиры)	24
7.3. Развитие материальной базы	25
7.4. Меры по оптимизации финансово-экономической работы	26
7.5. Фонд целевого капитала (эндаумент МГИМО)	26
ОТ МИССИИ И ПЛАНИРОВАНИЯ К СОЗДАНИЮ БУДУЩЕГО	27

ОБ ИСТОРИИ И ДОСТИЖЕНИЯХ

МГИМО является одним из старейших университетских центров страны по подготовке специалистов международного профиля. Датой его учреждения принято считать 14 октября 1944 года, когда Совнарком СССР преобразовал созданный годом ранее факультет международных отношений Московского государственного университета им. М.В.Ломоносова в самостоятельный институт. Первый набор в МГИМО составил 200 студентов. С 1946 года на учебу в МГИМО стали направляться студенты из зарубежных стран. В первые годы в вузе существовало три факультета – международный, экономический и правовой. Последний был упразднен в 1954 году. Тогда же – открыто восточное отделение. Это произошло в результате слияния с одним из старейших российских вузов – Московским институтом востоковедения, преемником Лазаревского училища, созданного еще в 1815 году. К МГИМО отошла знаменитая Лазаревская библиотека, которая не имела себе равных в Москве по богатству востоковедческой литературы.

В 1958 году в МГИМО вошел Институт внешней торговли МВТ СССР, основанный в 1932 году. В результате был существенно расширен экономический факультет, усилилась его ориентация на подготовку специалистов для внешней торговли и внешнеэкономической деятельности. В 1968 году был образован факультет международной журналистики. В 1969 году был воссоздан в качестве самостоятельного международно-правовой факультет и образован подготовительный факультет (с 2003 года – факультет базовой подготовки).

В 1991 году в Институте открыт факультет международного бизнеса и делового администрирования, а в 1998 году – учрежден факультет политологии.

В 1994 году Институт получил статус Университета. Тогда же решением Правительства России МГИМО было поручено осуществлять подготовку специалистов в области государственного и муниципального управления из числа лиц с высшим профессиональным образованием, работающих в органах государственного управления. Соответствующие программы подготовки реализуются Международным институтом управления.

В 2000 году по инициативе крупнейших нефтяных, газовых и энергетических компаний России в МГИМО был образован Международный институт энергетической политики и дипломатии. Его цель – подготовка кадров для развития международного энергетического взаимодействия.

За прошедшие десятилетия МГИМО стал крупным учебным и исследовательским центром, где изучают и преподают десятки дисциплин по 12 образовательным программам: международные отношения и дипломатия, регионоведение и мировая политика, мировая экономика и коммерция, международное публичное, частное и финансовое право, право ЕС, политология, государственное и муниципальное управление, журналистика и связи с общественностью. В структуре Университета 8 факультетов и 4 института, здесь преподаются 53 иностранных языка.

На базе МГИМО создан и функционирует Европейский учебный институт, учрежденный решением майского 2005 года саммита Россия – ЕС.

В настоящее время в Университете учатся более 5700 студентов из 60 субъектов Российской Федерации и 64 зарубежных стран. За время своей деятельности МГИМО обучил свыше 30 тысяч студентов, в том числе около 5 тысяч иностранных граждан. Среди известных российских выпускников МГИМО – государственные и политические деятели, дипломаты, ученые (20 действительных членов и членов-корреспондентов РАН), бизнесмены и журналисты. Более двух третей сотрудников российской дипломатической службы окончили МГИМО. Выпускниками Университета являлись и являются президенты, премьер-министры, руководители внешнеполитических ведомств, многие государственные и политические деятели Азербайджана, Армении, Белоруссии, Болгарии, Казахстана, Монголии, Словакии, Украины и других государств.

С момента основания МГИМО на его кафедрах работали выдающиеся ученые. Сложились научные школы, которые продолжают традиции основателей научных направлений в отечественной и мировой науке. Здесь трудились академики Е.В.Тарле, Л.Н.Иванов, В.Г.Трухановский, С.Л.Тихвинский,

Н.Н. Иноземцев, Ю.П. Францев и другие. Сегодня преподают академики РАН Н.П. Лаверов, Е.М. Примаков, Н.А. Симония, А.В. Торкунов, члены-корреспонденты РАН В.Г. Барановский, Р.С. Гринберг, И.С. Королев, В.И. Салыгин. Всего же в МГИМО работают более тысячи профессоров и преподавателей, в том числе 122 доктора наук и профессора, более 400 кандидатов наук и доцентов. Профессорами МГИМО внесен существенный вклад в развитие науки международных отношений, страноведения, международного права, международных экономических отношений, политологии, подготовлены и выпущены сотни учебников, тысячи научных работ (монографий, диссертаций, словарей).

Фундаментальные труды ученых МГИМО хорошо известны и за рубежами нашей страны, они переведены на многие иностранные языки. Многие из них удостоены почетных званий и наград иностранных государств за вклад в развитие научных и культурных связей между народами, за свои работы в области истории, экономики, права, культуры, литературы, языков зарубежных стран.

МГИМО поддерживает партнерские научные связи со многими университетскими и учебными центрами. Университет выполняет функции координатора деятельности вузов России и государств СНГ по ряду направлений научной и учебной работы: международные отношения, регионоведение, связи с общественностью и реклама. Партнерские связи с зарубежными университетами (США, Франции, Германии, Японии, Индии, Китая) формируют общее образовательное пространство, крепят взаимодействие в рамках Болонского процесса. Ряд иностранных ученых, государственных и общественных деятелей стали Почетными докторами МГИМО. В то же время Университет активно сотрудничает с российскими научными и учебными заведениями, в частности с Московским, Петербургским и Казанским университетами, где учреждены факультеты международных отношений, а также с институтами Российской Академии наук.

1. ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

В принятой в 2005 году Концепции стратегического развития МГИМО МИД России (2005–2012) была сформулирована Миссия МГИМО, проанализированы основные результаты предшествующих этапов развития и стоящие перед Университетом внутренние и внешние вызовы, определены общие стратегические цели развития и конкретные направления и задачи на среднесрочную перспективу. В Концепции было определено, что Миссия МГИМО и общие стратегические цели развития являются, в целом, неизменными, тогда как конкретные направления и задачи развития подлежат корректировке с учетом новых вызовов, возникающих перед Университетом.

Настоящую Общую стратегию развития МГИМО (2009–2015) характеризует преемственность в отношении предшествующей концепции – прежде всего, в том, что касается Миссии МГИМО и общих стратегических целей развития. Потребность обновления основного стратегического документа Университета вызвана переменами во внутреннем и внешнем контекстах, а также тем совокупным уровнем развития, на который МГИМО вышел в результате реализации масштабной Инновационной образовательной программы в рамках Приоритетного национального проекта «Образование» в 2007–2008 годах. Итоги двухлетнего инновационного развития диктуют необходимость внесения корректив в целый ряд конкретных направлений и задач образовательной, научно-исследовательской и управленческой деятельности.

1.1. Миссия МГИМО

МГИМО – признанный центр первоклассного образования, сочетающего фундаментальную подготовку и практическую направленность знаний и компетенций. Миссия Университета состоит в подготовке профессионалов-международников самого высокого уровня для России и других стран, обладающих современными системными знаниями, необходимыми навыками и компетенциями для эффективного участия в решении политических, социально-экономических, гуманитарных и духовных задач, стоящих перед Россией и международным сообществом. Образование в МГИМО основано на лучших российских и международных образовательных стандартах, новейших достижениях науки и практики. Наши корпоративные ценности вытекают из духа и буквы Миссии Университета:

- **МГИМО – исследовательский университет.** Это центр качественных знаний о России и окружающем мире, корпорация, которая создает, воспроизводит и распространяет передовые знания.
- **МГИМО – инновационный, энергичный, устремленный в будущее университет.** Здесь реализуются стратегии опережающего развития, мы задаем и поддерживаем самые высокие стандарты образования и исследований.
- **МГИМО – создает инновационный класс России,** класс, несущий в себе творческий заряд и ориентированный на стратегическое видение и созидательное изменение своей страны.
- **МГИМовец – профессионал навсегда.** Мы привержены принципам «образования в течение всей жизни», мы готовим специалистов международного класса на протяжении всего их профессионального пути.
- **МГИМО – проводник интересов России на международной арене.** Интеллектуальный и гражданский ресурс МГИМО всегда на службе высших интересов страны.
- **МГИМовец – патриот своей страны,** сочетающий с профессиональной подготовкой высокий уровень культуры, эрудиции и морально-нравственных качеств.
- **МГИМО – интернациональный университет.** Здесь вместе с лучшими российскими преподают высококлассные зарубежные профессора и обучаются студенты из десятков стран мира. Учеба и воспитание в Университете нацелены на гармонизацию отношений между представителями разных стран и культур на основе толерантности и взаимного уважения.
- **МГИМО – инструмент социализации,** «плавильный котел» международного опыта, российских традиций, профессиональных умений и знаний.
- **МГИМО – устойчивый финансово-экономический механизм,** ориентированный на постоянное расширение и диверсификацию средств и источников доходов, их эффективное инвестирование в перспективные программы и проекты.
- **МГИМО – корпоративное братство.** Креативность, солидарность и партнерство преподавателей, студентов и выпускников Университета – неотъемлемые черты корпоративной культуры МГИМО, передаваемой из поколения в поколение.

1.2. Стратегические цели развития

Фиксируя достигнутые рубежи развития и определяя стратегические цели, мы четко оцениваем внутренние и внешние вызовы, на которые должны находить адекватные ответы. В их числе – текущая российская и мировая финансово-экономическая конъюнктура, находящаяся под сильнейшим воздействием продолжающегося кризиса; демографические тренды; необходимость обновления содержания и форм образования в зависимости от происходящих в стране и мире процессов; повышение конкуренции в российском и мировом образовательном пространстве.

Как инновационный исследовательский университет МГИМО стремится к полноценной интеграции науки и обучения, творческим инновациям во всех сферах образовательной, исследовательской и управленческой деятельности. В основе высокого качества образования – передовые научные достижения. Профессия преподавателя неотделима от профессии ученого. Исследования составляют неотъемлемый компонент образования. Качество образования, науки и управления – уникальный организационный и человеческий капитал МГИМО. Наука вносит ощутимый вклад не только в репутацию, но и в бюджет Университета. Инновации закрепляются и воспроизводятся в новых институтах и практиках. Инновации в образовании и исследованиях – важнейший критерий оценки развития.

К стратегическим целям развития МГИМО мы относим:

- Достижение, поддержание и развитие системного качества **инновационного исследовательского университета** в дисциплинах международного профиля, а также социально-экономических и гуманитарных дисциплинах в целом.
- Выход на позиции одного из **ведущих университетов мира** по профильным для МГИМО образовательным и исследовательским направлениям.

- Развитие МГИМО как **ведущего центра экспертно-аналитического обеспечения** выработки внешнеполитических и внешнеэкономических решений.
- Формирование **сетевой среды взаимодействия** с ведущими образовательными и научно-исследовательскими центрами и вовлечение в эту среду институтов российского профессионального сообщества.
- Формирование и распространение передовых **компетентностно-ориентированных стандартов и моделей** на всех уровнях высшего образования.
- Формирование **выпускника МГИМО как профессионала международного уровня, с высокой степенью адаптации к конкурентной среде**, с четкой ориентацией на интересы своей страны.

1.3. Точка отсчета: Инновационная образовательная программа МГИМО (2007–2008)

Осуществление Инновационной образовательной программы (ИОП) и достижение поставленных в ней показателей результативности – важный рубеж и новые перспективы развития Университета. Дальнейшее стратегическое планирование невозможно без учета нового контекста, возникшего под влиянием ИОП.

Цель ИОП – повышение уровня мировой конкурентоспособности российских профессионалов-международников посредством достижения нового качества системной подготовки по дисциплинам международного профиля в интересах укрепления позиций России в мире.

Задачами реализованной ИОП являлись:

- внедрение компетентностного подхода в образовании в области дисциплин международного профиля;
- создание инновационной инфраструктуры и системы управления Университетом, необходимых для перевода его образовательной деятельности на компетентностный подход;
- формирование новых дескрипторов общих и специальных профессиональных компетенций международного профиля и на этой основе разработка государственных образовательных стандартов нового поколения по дисциплинам международного профиля.

В основу Инновационной образовательной программы МГИМО был положен **компетентностный подход**, который в последние годы становится *де-факто* стандартом в образовательных программах ведущих мировых вузов и который также внедряется у нас в стране. Это подход, при котором основной акцент делается не просто на получении студентом некоторой суммы знаний, а на формировании цельной системы умений, навыков, практических способностей – т.е. профессиональных компетенций. Базовая предпосылка данного подхода – объективные требования современной «экономики знания», в которой наиболее значимыми и эффективными для успешной деятельности становятся не просто наборы знаний, а обобщенные умения решать профессиональные проблемы. Компетентностный подход составляет важное связующее звено между образовательным процессом и интересами работодателей, включая бизнес-среду.

Применительно к образовательным, научно-исследовательским и управленческим процессам в МГИМО в рамках ИОП были выделены три блока компетенций – (а) аналитические, (б) системные, (в) коммуникационные. Создана, модернизируется и внедряется в образование, исследования и управление карта компетенций МГИМО. Сочетание аналитических, лидерских и языковых компетенций составляет уникальный компетентностный профиль выпускника МГИМО.

В числе базовых **управленческих принципов ИОП**: (а) конкурсная среда; (б) информационная открытость; (в) интегрированность участников проектов; (г) независимая экспертиза; (д) поддержка инициатив; (е) расчет издержек и выгод; (ж) учет стратегической перспективы; (з) проектный менеджмент; (и) сетевые взаимодействия.

Реализация ИОП осуществлена по трем **запланированным направлениям**: (а) инновации в учебно-методической и научно-исследовательской областях, (б) повышение кадрового потенциала, (в) укрепление материально-технического оснащения и программного обеспечения.

В результате осуществления Инновационной образовательной программы в МГИМО обретенны эффекты нового системного качества. Эти эффекты уже сейчас шире традиционного профиля дисциплин международного направления, преподаваемых и изучаемых в Университете. Они включают новые научно-образовательные гуманитарные и социально-экономические направления, новые управленческие практики и технологии, новые направления информационно-технологического развития. Создана качественно новая учебно-методическая и технологическая база. Внедрены новые образовательные программы. Университет реально вышел на новый уровень проектного менеджмента, новую систему вертикальных и горизонтальных (в том числе сетевых) взаимодействий. Созданы новые управленческие механизмы для поддержания инновационного развития МГИМО. Сформированы устойчивые структуры взаимодействия с работодателями и бизнес-структурами.

2. ИННОВАЦИИ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Ключевые приоритеты МГИМО в образовательной сфере в среднесрочной перспективе включают: (а) дальнейшую интеграцию в мировое образовательное пространство, (б) внедрение компетентностного подхода на всех образовательных уровнях, (в) ориентацию на потребности реального рынка труда, (г) развитие новых образовательных программ всех уровней как ответ на актуальные общественные потребности, (д) развитие активных и интерактивных форм обучения, (е) внедрение инноваций в преподавании иностранных языков, (ж) обеспечение эффективного управления качеством образования и совершенствование механизмов управления учебным процессом, (з) создание полноценных профессиональных модулей, преподаваемых на иностранных языках, в т.ч. междисциплинарной магистерской программы Eurasian Studies на английском языке. Достижение поставленных приоритетов требует решения целостного комплекса задач.

2.1. Интеграция в мировое образовательное пространство. МГИМО в числе лидеров Болонского процесса в России

МГИМО реализует стратегию полноценной интеграции в мировое образовательное пространство. Университет – один из пионеров болонских преобразований в российском высшем образовании. У нас осуществлен переход на многоуровневую систему образования, внедрена общеевропейская система образовательных кредитов (ECTS), развивается академическая мобильность, всем выпускникам магистратуры выдается Европейское приложение к диплому, осуществляются программы дополнительного профессионального образования.

Задачи:

- достижение ведущих позиций в болонских преобразованиях в национальном масштабе;
- развитие программ «непрерывного обучения» на основе ECTS;
- осуществление в Университете политики обеспечения качества высшего образования на основе общеевропейских норм и традиций;
- сертификация владения студентами иностранными языками в соответствии с шестилетней системой Европейского языкового портфеля (A1 – A2 – B1 – B2 – C1 – C2);
- создание в МГИМО полноценной системы координации междууниверситетских обменов рамках Болонского процесса.

2.2. Внедрение компетентностного подхода на всех образовательных уровнях

В ходе реализации Инновационной образовательной программы МГИМО осуществил стратегическое решение – перешел на компетентностный подход в образовании, исследованиях и управлении. На основе компетентностного подхода созданы новые учебно-методические комплексы, разработаны и внедрены новые бакалаврские и магистерские программы, разработаны государственные образовательные стандарты нового поколения по дисциплинам международного профиля.

Задачи:

- полноценное внедрение компетентностного подхода в реализуемых и разрабатываемых программах дополнительного профессионального образования;

- переход на компетентностные критерии оценки программ повышения квалификации профессорско-преподавательского состава и сотрудников МГИМО, включая разработку соответствующих компетентностных профилей;
- переход на компетентностные модели подготовки в аспирантуре и докторантуре.

2.3. Ориентация на потребности реальных рынков труда. Обеспечение «обратной связи» с работодателями

Наличие прочных связей с работодателями и бизнес-структурами – одна из предпосылок качества образования и востребованности выпускников МГИМО на реальных рынках труда. Приоритетность запросов конечных потребителей (прежде всего МИД России) и работодателей отражена в профилях модернизируемых и вновь создаваемых бакалаврских и магистерских программ с практико-ориентированной прикладной направленностью, программах МВА, других программах дополнительного профессионального образования, инновационных методиках преподавания иностранных языков, открытии базовых кафедр совместно с крупными бизнес-корпорациями, развитии устойчивых структур взаимодействия и «обратной связи» с бизнес-средой и другими работодателями.

Вместе с тем, определяя стратегические ориентиры развития на данном направлении, мы должны принимать во внимание и находить ответы на проблемы, ожидаемые уже в краткосрочной перспективе. Это – долгосрочные неблагоприятные последствия финансово-экономического кризиса, демографический «провал», распространение практики работы не по полученной специальности, недостатки мониторинга и прогнозирования ситуации на рынках труда и др.

Задачи:

- обеспечить реальное участие работодателей на всех этапах учебного процесса;
- разработать и внедрить механизмы оценки качества и востребованности выпускников МГИМО с привлечением заказчиков и потребителей;
- разработать систему мониторинга рынка труда специалистов-международников;
- разработать систему маркетинга образовательных услуг;
- обеспечить действенную систему непрерывного образования, подготовки и переподготовки профессиональных кадров с учетом динамики рынков труда;
- расширять привлечение ведущих специалистов-практиков к проведению занятий;
- продолжить открытие новых базовых кафедр и совместных с крупными компаниями магистерских и иных образовательных программ;
- разработать систему согласования образовательных программ МГИМО с профильными работодателями;
- ввести раннюю специализацию (профилизацию) на уровне бакалавров.

2.4. Развитие новых образовательных программ всех уровней как ответ на актуальные общественные потребности

В МГИМО идет модернизация и открытие новых образовательных программ на всех уровнях – бакалавриат, магистратура, дополнительное профессиональное образование (включая МВА), довузовская и послевузовская подготовка, дистанционные программы. При этом именно магистратура является одной из основных и наиболее динамично развивающихся образовательных программ по лицензированным направлениям подготовки. Начиная с 1994 года открыто около 30 магистерских программ и отделений. Важное направление – создание совместных магистерских программ с зарубежными вузами-партнерами (Франция, Германия, Италия, США, Норвегия и др.). Только в 2007–2008 годах в Университете открыто 10 новых совместных магистерских программ. Ответ на актуальные общественные потребности – основа успешности всех образовательных программ МГИМО.

Задачи:

- обеспечить высокое качество и добиться полного признания бакалаврского уровня подготовки как полноценного и самостоятельного;

- создать и внедрить однолетнюю программу «домагистерской» подготовки для бакалавров, имеющих непрофильное образование;
- продолжить развитие системы целевых магистратур с участием работодателей;
- консолидировать систему комплексной магистерской подготовки;
- осуществить постепенное внедрение в образовательную практику принципов индивидуальных образовательных траекторий;
- продолжить развитие новых совместных магистерских, а также бакалаврских программ с ведущими зарубежными вузами-партнерами;
- разработать программы дополнительного профессионального образования для бакалавров с присвоением дополнительной квалификации;
- расширить спектр предлагаемых программ дополнительного профессионального образования, в т.ч. дистанционных;
- стремиться к созданию совместных программ и модулей МВА с ведущими зарубежными бизнес-школами;
- внедрить систему дополнительного профессионального образования для профессорско-преподавательского состава на основе компетентностной модели;
- разработать специализированные программы дополнительного профессионального образования для аспирантов;
- продолжить развитие системы довузовской подготовки, в том числе на основе соглашений с профильными партнерскими учебными заведениями;
- разработать новые программы подготовки к вступительным испытаниям (с учетом практики ЕГЭ).

2.5. Развитие активных и интерактивных форм обучения

В МГИМО в целях совершенствования учебно-методических технологий осуществляется интенсивное внедрение активных и интерактивных форм обучения. В рамках Инновационной образовательной программы реализована серия проектов по разработке и внедрению спектра активных и интерактивных образовательных методик – система учебных ситуационных центров, моделирование политических ситуаций и международных институтов, студенческие практики, студии, лаборатории и др.

Задачи:

- осуществить полноценное внедрение в образовательный процесс на всех уровнях подготовки технологических и информационных ресурсов созданной системы учебных ситуационных центров;
- продолжить развитие «бизнес-инкубатора»;
- развивать систему учебных практикумов на основе информационных баз и исследовательских методик, разработанных в рамках проекта «Политический атлас современности»;
- развивать практики проекта «Молодежный МИД»;
- активно внедрять в учебный процесс успешный опыт таких инновационных форм обучения, как научно-образовательные практики, лаборатории ролевых игр, студии, мастер-классы, летние и зимние школы и др.;
- добиться качественного изменения содержания преддипломной практики за счет активного использования научно-образовательных проектов, усиления лингвистической компоненты практики, организации ознакомительных практик.

2.6. Внедрение инноваций в преподавании иностранных языков

МГИМО – признанный центр инновационной лингвистической подготовки мирового уровня. У нас преподается 53 иностранных языка, развивается свыше 20 научных школ по преподаванию иностранных языков, создана мощная мультимедийная база. Действует Научно-методический совет по иностранным языкам. В рамках ИОП разработано свыше 40 УМК по иностранным языкам с мультимедийной технологической составляющей (в том числе серия «Языки для бизнеса»). Осуществляются программы стажировок для повышения профессиональной квали-

фикации в преподавании иностранных языков. Открыт диссертационный совет по филологическим наукам.

Задачи:

- полное удовлетворение потребностей МИД в молодых специалистах, владеющих необходимыми наборами иностранных языков;
- увеличение количества специализированных переводческих групп на различных факультетах;
- дальнейшее повышение качества знаний студентов по иностранным языкам (первый – на общеевропейском уровне С1, второй – не ниже В2);
- подтверждение уровня владения иностранными языками путем сдачи аутентичных внешних экзаменов;
- создание учебно-методических комплексов с мультимедийной и интернет-составляющей по всем преподаваемым иностранным языкам;
- увеличение банка мультимедийных программ для нужд языковых кафедр;
- содействие разработке полноценных специальных и модульных учебных программ (прежде всего магистерских) для иностранных студентов на английском и других иностранных языках;
- вовлечение преподавателей иностранных языков в проект «Европейский языковой портфель»;
- расширение круга специальностей диссертационного совета по филологическим наукам;
- создание специализированных профессиональных модулей «русский язык как иностранный» с привлечением широкого круга преподавателей, владеющих «языками-посредниками».

2.7. Эффективное управление качеством образования и совершенствование механизмов управления учебным процессом

В МГИМО действуют системы обеспечения контроля качества образования и управления учебным процессом. Внедрена система академического рейтинга студентов в качестве инновационного и эффективного инструмента управления учебным процессом. Создано программно-технологическое обеспечение системы академического рейтингования студентов (информационная система «Электронный деканат»). Создана единая информационно-обучающая среда на базе системы «Competentum». Осуществляются планирование и оптимизация управления учебным процессом на основе увеличения роли индивидуальных форм работы со студентами (информационная система «Управление учебным процессом»). Завершено создание и начинается внедрение Единой системы отчетности.

Задачи:

- обеспечить высокое качество реализуемых и вновь разрабатываемых образовательных программ на основе компетентного подхода и нового поколения государственных образовательных стандартов;
- совершенствовать систему академического рейтинга студентов на основе расширения ее аналитических возможностей и показателей результативности учебного процесса;
- внедрить в управленческие практики набор расширенных функций информационной системы «Управление учебным процессом»;
- добиться оптимизация и полной учебной нагрузки профессорско-преподавательского состава, в том числе в контексте экономического кризиса и повышения требований к профессиональной самоотдаче;
- обеспечить высокое качество преподавания и компетентность профессорско-преподавательского состава как основную гарантию качества всего комплекса предлагаемых МГИМО образовательных услуг.

3. ИННОВАЦИИ В НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ И РАЗРАБОТКАХ

Инновационный уровень (намного выше «среднероссийской» планки и не ниже, а на отдельных направлениях выше мирового) фундаментальных и прикладных исследований является основой стратегического планирования НИР МГИМО. В определении стратегических ориентиров своей научной политики МГИМО предполагает решение широкого комплекса научно-исследовательских (фундаментальных и прикладных), информационно-аналитических, организационных, инфраструктурных, кадровых, мотивационных и иных задач. Главная цель научной политики Университета – качество и статус ведущего в России центра фундаментального и прикладного внешнеполитического анализа и международных исследований, сопоставимого с ведущими мировыми научно-исследовательскими центрами аналогичного профиля (и/или превосходящего их на конкретных направлениях).

3.1. Внедрение и развитие системы профессиональных компетенций ученого-международника

Владение комплексом профессиональных компетенций, необходимых для эффективного осуществления научно-исследовательской деятельности, и применение его на практике – важное условие успешности НИР в современных условиях «экономики знаний» и требований реальных рынков труда. Для ключевых профилей компетенций, отражающих потребности современной научно-исследовательской деятельности МГИМО и, в частности, его специализированных научно-исследовательских подразделений характерно преобладание широкого набора аналитических компетенций. Вместе с тем, императивы современного постиндустриального и информационного общества, принципы «экономики знаний» требуют для осуществления инновационной научно-исследовательской работы более полного овладения комплексами системных и коммуникационных компетенций.

Задачи:

- обеспечить развитие и внедрение комплексной системы аналитических, системных и коммуникационных компетенций, необходимых для эффективной и инновационной научно-исследовательской работы;
- разработать профили дополнительных компетенций для совершенствования научно-исследовательской и экспертно-аналитической деятельности;
- завершить разработку новой функционально-кластерной модели компетенций и на ее основе осуществить модернизацию компетентностного профиля ученого-международника.

3.2. Определение и сопровождение приоритетных направлений научных исследований

В МГИМО существует утвержденный Ученым советом список Основных направлений научных исследований. Он создан по итогам обобщения результатов экспертных опросов, проведенных на кафедрах, в исследовательских центрах, среди ведущих ученых Университета. В списке несколько сотен тем научных исследований, сгруппированных в десять основных блоков. Приоритет отдается выполнению исследований и разработок в соответствии с Планом-заказом МИД России. Выработка перечня приоритетных направлений научных исследований стала важным этапом в развитии нашей научной политики. Необходимо вести дальнейшую оптимизацию приоритетных направлений исследований.

Задачи:

- провести обоснованную оценку эффективности списка Основных направлений научных исследований, добиться его оптимизация и уточнения, осуществить коррекцию с учетом мировой научной конъюнктуры и потребностей заказчиков и потребителей;
- определить уровни приоритетности научных исследований и разработок и сформировать систему мотивации их успешной реализации;
- активизировать инициативное участие в подготовке предложений для формирования Плана-заказа МИД России, учитывать потребности других профильных министерств и ведомств;
- регулярно проводить внутренние и внешние экспертные исследования для определения наиболее приоритетных и актуальных тем научных исследований и разработок;

- определять тематику ежегодных конкурсов ректорских грантов, тематику планируемых конференций и иных научных мероприятий, включая международные, на основе списка приоритетных направлений научных исследований МГИМО;
- определить среднесрочные (5–7 лет) и краткосрочные (1–2 года) приоритетные темы и направления НИР;
- внедрить практику планирования наборов аспирантов и докторантов с учетом приоритетных и перспективных направлений научных исследований и разработок Университета.

3.3. Совершенствование механизмов и каналов, обеспечивающих эффективное внедрение научных разработок в учебный процесс

Все ведущие университеты мира являются и крупнейшими научно-исследовательскими центрами. Это в полной мере соответствует традициям МГИМО. Но и требует новой концентрации усилий на данном направлении. Полноценная реализация качества современного инновационного исследовательского университета («Research University» в Болонской системе) предполагает органическое взаимовлияние и синтез научной и образовательной деятельности.

Вместе с тем, опыт «лучших практик» достижения научно-образовательного синтеза в отечественной университетской среде ограничен. Реализация Инновационной образовательной программы МГИМО дала стимул совершенствованию механизмов и каналов, обеспечивающих эффективное внедрение научных разработок в учебный процесс. Перспективное развитие МГИМО как инновационного научно-образовательного центра мирового уровня требует формирования организационной среды, обеспечивающей эффективную трансляцию передовых научно-исследовательских разработок в инновационные образовательные практики.

Задачи:

- разработать и внедрить комплекс мер по дальнейшей активизации участия профессорско-преподавательского состава (в том числе преподавателей иностранных языков) в научно-исследовательской деятельности;
- предложить новые практики и модели использования результатов научных исследований в учебном процессе;
- расширить взаимодействие исследовательских центров и коллективов с кафедрами;
- осуществлять регулярное обновление содержания учебных курсов с учетом новейших научных достижений и разработок по соответствующим направлениям;
- широко использовать результаты осуществляемых в МГИМО научных исследований и разработок для формирования регулярно обновляемых списков факультативных курсов;
- активно вовлекать сотрудников исследовательских центров в учебный процесс;
- разработать и внедрить меры по повышению доли научно-исследовательских работ в учебном процессе;
- активно привлекать студентов и аспирантов к различным формам проектной научной деятельности;
- поддерживать и развивать деятельность Научного студенческого общества.

3.4. Расширение и оптимизация проектного менеджмента и сетевых подходов в научно-исследовательской деятельности

Одним из важных результатов осуществления Инновационной образовательной программы стало широкое внедрение проектного менеджмента в различных областях управленческой деятельности. Практически все мероприятия ИОП были построены по проектному принципу и в соответствии с проектным циклом. Второй, не менее важный, результат предшествующего становления системы научных исследований МГИМО – опыт развития сетевых, горизонтальных, «межструктурных» взаимодействий между различными подразделениями и коллективами, прежде всего в рамках деятельности Научно-координационного совета по международным исследованиям (НКСМИ).

При этом развитие проектного менеджмента и сетевых подходов представляет собой весьма существенный, но в то же время лишь один из компонентов управленческой деятельности в Университете. Помимо проектной деятельности неизбежно и циклическое воспроизводство институциональных процессов. В полной мере это относится к сфере научно-исследовательской деятельности.

Задачи:

- определение и достижение эффективного баланса в научно-исследовательской деятельности между проектным менеджментом и сетевыми подходами, с одной стороны, и институциональными подходами – с другой.
- расширение номенклатуры научной продукции МГИМО, отвечающей приоритетам современной фундаментальной и прикладной науки и потребностям рынков труда;
- развитие сетевой исследовательской структуры МГИМО, в том числе за счет образования новых исследовательских центров, которые в своей деятельности будут охватывать новые области профильной для Университета научной проблематики;
- создание Института международных исследований и разработок (ИМИР) на основе развития сети исследовательских центров и формирования новых структурно-функциональных единиц;
- создание в составе ИМИР Агентства аналитического мониторинга «Политический атлас современности»;
- формирование в составе ИМИР секретариата Российской ассоциации международных исследований, в том числе в целях развития сетевых взаимодействий с региональными университетами-партнерами.

3.5. Развитие информационно-технологического комплекса научно-образовательной инфраструктуры

Реализация Инновационной образовательной программы позволила создать беспрецедентный для социально-экономического вуза информационно-технологический комплекс научно-образовательной инфраструктуры, включающей новейшее компьютерное, мультимедийное и иное оборудование, передовые программные разработки. В рамках реализации Общей стратегии развития МГИМО будут осуществлены мероприятия по внедрению ресурсов этого комплекса в научно-образовательные процессы и их перспективному развитию.

Задачи:

- внедрить в научно-образовательные процессы МГИМО Единую систему отчетности для автоматизации процессов сбора информации и подготовки отчетных материалов;
- развивать Единую систему коммуникации на основе интернет-портала МГИМО;
- внедрить Систему управления конференциями и осуществить ее интеграцию в систему информационных сервисов интернет-портала МГИМО;
- внедрить Систему управления знаниями в научно-образовательные процессы Университета и осуществить ее интеграцию с Единым хранилищем данных;
- разработать и осуществить комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективное практическое внедрение и использование системы созданных учебных ситуационных центров в текущей научно-исследовательской и образовательной деятельности МГИМО;
- обеспечить сотрудничество (в том числе на коммерческой основе) с внешними организациями по использованию ресурсов учебных ситуационных центров;
- осуществить интеграцию Единого хранилища данных с ресурсами электронной библиотеки, типографского комплекса, информационно-образовательными сервисами интернет-портала;
- разработать и внедрить комплекс мер, обеспечивающих максимально эффективное использование потенциала модернизированного библиотечно-полиграфического комплекса для наиболее полного удовлетворения научно-исследовательских и образовательных потребностей МГИМО и внешних заказчиков.

3.6. Совершенствование системы мониторинга научных исследований и уровней научно-образовательной деятельности

В настоящее время в структуре Управления научной политики существует Отдел научной статистики, планирования и учета. Развернута система сбора научной статистики, опробована тестовая версия рейтинга научно-исследовательской активности профессорско-преподавательского состава и сотрудников МГИМО. В ближайшей перспективе предстоит принятие ряда управленческих решений для совершенствования комплексной системы мониторинга научно-исследовательской деятельности подразделений и сотрудников Университета. Предусмотрены следующие основные направления деятельности: (а) совершенствование системы научной статистики; (б) развитие рейтинга научной активности и его практическое внедрение в управленческие процессы в Университете; (в) разработка и осуществление мер по повышению индексов (отечественных и зарубежных) цитирования ученых МГИМО; (г) меры по оптимизации и достижению адекватного позиционирования МГИМО в отечественных и зарубежных специализированных рейтингах университетов, включая вновь разрабатываемые.

Задачи:

- совершенствование системы сбора научной статистики, в том числе на основе разработки и мониторинга расширенного комплекса показателей;
- разработка и внедрение методик статистического учета научных и научно-образовательных инноваций;
- практическое внедрение рейтинга научной активности как реального инструмента конкурсного подхода и стимулирования научно-исследовательской деятельности;
- разработка и осуществление комплекса стимулирующих и организационных мер по повышению индекса цитируемости профессорско-преподавательского состава и сотрудников МГИМО;
- инициативное участие в разработке новых специализированных университетских рейтингов с целью обеспечения устойчиво высокого места в отечественных и зарубежных специализированных рейтингах университетов.

3.7. Развитие аспирантуры и докторантуры, а также системы научных защит

В контексте задачи гармонизации российской системы высшего образования с европейскими образовательными системами в рамках Болонского процесса значительно повышаются требования к качеству подготовки специалистов всех уровней и на всех ступенях обучения (как вузовского – бакалавриата, магистратуры, так и послевузовского – аспирантуры и докторантуры). В условиях инновационного развития экономики и формирования «общества знаний» неуклонно повышается планка требований к качеству диссертационных работ и к профессиональным компетенциям соискателей ученых степеней. На передний план выходит необходимость интеграции существующих в российских вузах (в том числе в МГИМО) систем аспирантур и докторантур в единое европейское (и мировое) научно-образовательное пространство.

Задачи:

- разработка и осуществление комплекса мер по радикальной модернизации и обновлению деятельности аспирантуры и докторантуры;
- существенное повышение процента защищаемых диссертаций очных и заочных аспирантов и соискателей МГИМО;
- развитие совместных аспирантских программ PhD с ведущими зарубежными вузами-партнерами;
- осуществление комплекса мотивационных и организационных мер по закреплению аспирантов на кафедрах после завершения обучения;
- увеличение признанной научной значимости результатов осуществленных диссертационных исследований, в том числе в форме подготовленных к изданию монографий по материалам диссертаций;
- обеспечение соответствия тематики диссертационных исследований приоритетным направлениям научных исследований МГИМО;
- развитие системы диссертационных советов и расширение номенклатуры специальностей, по которым проводятся защиты докторских и кандидатских диссертаций.

4. МГИМО – ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

МГИМО – в полном смысле слова интернациональный университет, признанный отечественный лидер в развитии международных научно-образовательных связей. МГИМО заключено 148 соглашений о сотрудничестве с вузами-партнерами из 44 стран мира. Университет – активный член международных научных и образовательных ассоциаций (Европейской ассоциации университетов, Совета по поддержке и развитию образования, Ассоциации профессиональных школ международных отношений, Ассоциации международных исследований и др.). Мы осуществляем масштабные международные обмены студентами и преподавателями. Свыше 1000 иностранных студентов обучаются в МГИМО по различным, в том числе краткосрочным, образовательным программам. У нас имеются разнообразные программы зарубежных командировок профессорско-преподавательского состава и стажировок для повышения квалификации.

Стратегический ориентир международной деятельности МГИМО – расширение возможностей доступа российских студентов к лучшим зарубежным образовательным программам, а также качественное совершенствование и увеличение экспорта наших образовательных услуг. МГИМО приложит максимальные усилия по вхождению в число 100 ведущих университетов мира, предлагающих наиболее конкурентоспособные международные образовательные услуги.

4.1. Развитие стратегических международных партнерств

МГИМО укрепляет и развивает сотрудничество с ведущими университетами мира. Активное взаимодействие с зарубежными партнерами опирается на собственную образовательную и научно-исследовательскую деятельность на уровне лучших мировых образцов.

Задачи:

- развитие сотрудничества с образовательными учреждениями стран СНГ;
- развитие сотрудничества со структурами Болонского процесса и его участниками;
- расширение профилей сотрудничества с европейскими и американскими и партнерами;
- активное участие в международных и европейских образовательных программах (SOCRATES, ERASMUS MUNDUS, DAAD, EduFrance и др.);
- развитие новых совместных программ с университетами стран Азии, Латинской Америки и Африки;
- расширение взаимодействия с зарубежными и международными организациями, поддерживающими образование и научные исследования.

4.2. Развитие международной академической мобильности

Академическая мобильность – один из краеугольных принципов Болонского процесса. МГИМО активно вовлечен в разнообразные формы академической мобильности – обмены и стажировки студентов и преподавателей, участие в зарубежных конференциях и семинарах, совместные с зарубежными партнерами научно-исследовательские и образовательные проекты и др.

Задачи:

- оптимизация системы планирования и управления потоками студенческой и преподавательской академической мобильности;
- диверсификация академической мобильности, в том числе за счет повышения доли студенческих стажировок и обменов со взаимным зачетом образовательных кредитов;
- расширение и совершенствование практики открытых конкурсов внутри МГИМО для участия в программах академической мобильности;
- увеличение доли практикоориентированной составляющей в студенческой академической мобильности;
- развитие форм академической мобильности иностранных студентов в МГИМО (Study Abroad, летние школы, модульные курсы, курсы русского языка для иностранных студентов и др.);
- внедрение практики индивидуальных образовательных траекторий для иностранных студентов.

4.3. Новые технологии международной деятельности

МГИМО активно развивает новые технологии международной научно-образовательной деятельности, в том числе с учетом «лучших практик» отечественных и зарубежных университетов. Эти технологии обеспечивают высокий уровень и действенный характер международных контактов Университета, высокое качество образовательных услуг, предоставляемых российским и иностранным студентам, эффективное повышение квалификации профессорско-преподавательского состава и сотрудников.

Задачи:

- развитие комплексных программ международного образовательного маркетинга для привлечения иностранных студентов;
- расширение географии участия в зарубежных образовательных выставках;
- размещение информационных и рекламных материалов о МГИМО в образовательных разделах ведущих зарубежных изданий, в том числе электронных;
- проведение выездных дней открытых дверей;
- развитие англоязычного сайта МГИМО на основе использования интерактивных технологий;
- создание сайтов-визиток МГИМО на других иностранных языках;
- внедрение программ по освоению компетенций межкультурного общения;
- интернационализация кампуса МГИМО (новые программы тьюторства для иностранных студентов, система консультаций и консалтинговых услуг по адаптации к новой среде, совместные социально-культурные мероприятия и др.).

4.4. Развитие международного бренда МГИМО

МГИМО имеет заслуженно высокую репутацию в нашей стране и за рубежом. Для дальнейшего развития международного бренда Университета в условиях острой конкуренции на образовательных рынках необходима современная коммуникационная политика по формированию благоприятного информационного фона, широкому информированию зарубежных аудиторий обо всем спектре образовательных услуг, предоставляемых МГИМО как одним из ведущих мировых вузов. Одна из основных целей коммуникационной политики – развитие бренда МГИМО как инновационного и интернационального университета, привлечение иностранных студентов и участников международных образовательных программ.

Задачи:

- построение узнаваемого и привлекательного международного бренда МГИМО для завоевания международных рынков образовательных услуг;
- развитие новых подходов и приемов международной коммуникационной политики МГИМО;
- регулярное проведение экспертного анализа и прогнозирование динамики международных образовательных потребностей.

5. СТРАТЕГИЯ ИТ-РАЗВИТИЯ

Основные стратегические цели развития информационных технологий в МГИМО – формирование единого информационного пространства Университета, интеграция в межвузовское и мировое информационное сообщество, оптимизация основных направлений деятельности ИТ-подразделений для эффективного обеспечения образовательных, научно-исследовательских и управленческих процессов. На сегодняшний день МГИМО обладает технически развитой ИТ-инфраструктурой. В среднем на каждого сотрудника приходится собственный компьютер адекватной мощности, подключенный к локальной сети, имеющей высокоскоростной доступ в интернет. Существуют многочисленные зоны беспроводного доступа. МГИМО располагает собственными серверными мощностями, на которых функционирует большое количество веб-сайтов, информационных систем и сервисов.

В рамках Инновационной образовательной программы были реализованы ключевые перспективные проекты по ИТ-направлениям: модернизация локальной вычислительной сети, ввод в экс-

платацию центра обработки данных беспрецедентной для гуманитарного вуза мощности, создание системы учебных ситуационных центров, масштабная модернизация учебных классов и аудиторий и др. Высокие, опережающие темпы модернизации ИТ-инфраструктуры, осуществленной в ходе ИОП, не только создали прочный базис для дальнейшей информатизации деятельности Университета, но и выдвинули на передний план новые ориентиры.

5.1. Создание единого информационного пространства

Главным направлением работы на ближайшие годы станет разработка и внедрение в ИТ-инфраструктуру простого и прозрачного принципа объединения ИТ-ресурсов в единое информационное пространство, что необходимо для унификации различных стандартов информационного обмена.

Задачи:

- разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих использование информационных ресурсов и инфраструктуры МГИМО;
- интеграция элементов разграничения доступа к информационным системам и сервисам МГИМО в единую систему доступа на основе Active Directory / LDAP;
- интеграция на основе унифицированной интеграционной платформы учебных и административно-хозяйственных информационных систем;
- интеграция подсистем контроля физического доступа с единой системой доступа к информационным сервисам;
- интеграция информационных систем мониторинга образовательных результатов и дистанционного обучения.

5.2. Информационно-технологическая поддержка образовательного и научно-исследовательского процесса

Эффективная организация и управление образовательным процессом предполагают широкое применение информационных технологий. Разработанная унифицированная интеграционная платформа позволяет объединить в рамках Единого информационного пространства все сервисы, ориентированные на поддержку образовательного и научно-исследовательского процесса.

Задачи:

- расширение функционала системы управления расписанием;
- полномасштабный ввод в эксплуатацию Системы управления компетенциями;
- интеграция Системы мониторинга образовательных результатов с Системой управления компетенциями и Системой дистанционного обучения в единый информационно-управляющий образовательный комплекс;
- планомерное внедрение в образовательные практики МГИМО специальных курсов, ориентированных на перспективные технологические средства поддержки учебного процесса (системы ситуационного моделирования; геоинформационные системы и другие информационно-аналитические сервисы, предоставляемые учебными ситуационными центрами; системы дистанционного обучения; системы интернет-радиовещания /подкасты/ и др.);
- организация единой схемы доступа к ресурсам электронной библиотеки и Единого хранилища данных и учебных материалов для преподавателей и студентов;
- использование потенциала перспективных технических средств и информационно-аналитических систем в научных исследованиях.

5.3. Развитие системы информационных сервисов

Формирование Единого информационного пространства должно предоставить преподавателям и сотрудникам МГИМО качественно новые сервисы – личный ИТ-кабинет, объединенный с системой управления личным профилем; системами: управления расписанием, дистанционного обучения, мониторинга компетентностных профилей студентов и сотрудников МГИМО; информацион-

но-аналитические сервисы; средства коммуникации, включающие в себя систему корпоративной электронной почты, систему обмена мгновенными сообщениями, систему видеоконференций; сервисы единой системы отчетности; средства электронного документооборота; ресурсы Единого хранилища данных и учебных материалов; ресурсы электронной библиотеки; и др.

Студенты также получают доступ к новым разрабатываемым и внедряемым информационным системам. Кроме того, пользователи получают эффективные средства для организации личного информационного пространства. В личном кабинете каждый пользователь будет иметь возможность организации хранилища личных файлов и документов, снабженного развитыми средствами разграничения доступа.

Задачи:

- обеспечение организации бесперебойного функционирования системы сайтов, порталов и информационных сервисов МГИМО;
- выработка интернет-ориентированных стандартов на разработку перспективных информационных сервисов;
- развитие, расширение и дополнение существующей системы предоставления информационных сервисов с учетом разработанных стандартов и возникающих потребностей;
- планомерная интеграция информационных сервисов с целью создания единого информационно-управляющего комплекса.

5.4. Развитие и модернизация технологической инфраструктуры

Реализация Инновационной образовательной программы в части развития информационных технологий не только серьезно повысила информационно-технический потенциал вуза, но и поставила задачи оптимизации управления имеющимися техническими средствами и их стандартизации. Полная совместимость и взаимозаменяемость поставленного в ходе ИОП оборудования позволили значительно улучшить мобильность технических служб, сократить время реакции на сбои, стандартизовать обслуживание систем, создав предпосылки к переходу на дистанционное обслуживание информационной инфраструктуры.

В ходе реализации ИОП в МГИМО прошла опытную эксплуатацию система учета движения материальных средств на основе штрих-кодов. Использование системы резко сократит сроки по вводу нового оборудования в эксплуатацию, а доступ к ресурсам системы позволит оперативно вносить корректировки в планы закупок и модернизации эксплуатируемой техники.

Задачи:

- проведение реинвентаризации компьютерной и оргтехники МГИМО на основе новой системы учета и составление единой базы данных по движению, вводу в эксплуатацию и списанию элементов технологической инфраструктуры;
- разработка опережающих стандартов компьютерной и оргтехники, эксплуатируемой МГИМО, с учетом анализа данных, полученных в ходе инвентаризации;
- разработка перспективной стратегии закупок и модернизации, опирающейся на выработанные опережающие стандарты;
- непрерывный мониторинг текущего состояния развития ИТ с целью внесения оперативных корректив в стандарты эксплуатируемой компьютерной и оргтехники.
- организация единой диспетчерской службы ИТ, опирающейся на автоматизированную систему реакции на инциденты (ServiceDesk);
- интеграция систем единой диспетчерской службы с Системой учета материальных средств в части компьютерной и оргтехники;

5.5. Непрерывное повышение квалификации технического персонала

В ходе реализации ИОП квалификация ИТ-специалистов была существенно повышена. Представители ИТ-служб прошли переподготовку или повышение квалификации по многим актуальным направлениям. С учетом непрерывно растущей сложности эксплуатируемых систем и запланированного развития технологической инфраструктуры требования к квалификации специалистов будут расти.

Задачи:

- формирование детализированной системы компетенций ИТ-специалиста МГИМО на основе существующей универсальной модели компетенций;
- разработка индивидуальных рекомендаций по повышению квалификации для каждого специалиста с учетом оценки текущих компетенций и поставленного спектра задач;
- полномасштабное внедрение системы контроля компетенций ИТ-специалистов одновременно с переходом на компетентностные критерии оценки их текущей квалификации;
- внедрение схем мотивации и поощрения сотрудников ИТ-служб, зависящих от подтвержденной квалификации (компетентностного профиля) и личной эффективности в выполнении поставленных задач;
- регулярный мониторинг состояния современных ИТ-технологий с целью выработки опережающих рекомендаций по повышению профессиональной квалификации.

5.6. Повышение квалификации конечных пользователей

Для эффективного использования большого количества введенных в эксплуатацию информационных систем необходимо проведение регулярных курсов повышения квалификации пользователей с их последующей аттестацией. Одним из таких курсов стала программа «Интернет-компетентность», обучение по которой за два года прошли более двухсот конечных пользователей информационных систем МГИМО. Высокая востребованность подобных программ создала предпосылки для полноценного внедрения повышения квалификации пользователей в повседневную практику.

Задачи:

- развитие регулярного взаимодействия технических специалистов с конечными пользователями;
- формирование детализированной системы ИТ-компетенций сотрудника, студента и преподавателя МГИМО на основе существующей универсальной модели компетенций;
- расширение спектра предлагаемых пользователям модульных программ повышения ИТ-квалификации;
- внедрение схем мотивации к повышению ИТ-компетенции конечных пользователей;
- развитие обмена опытом между ИТ-подразделениями МГИМО и аналогичными подразделениями внешних структур, включая создание совместных курсов.

5.7. Консолидация деятельности ИТ-подразделений

Высокий технологический уровень реализованных в рамках Инновационной образовательной программы проектов по развитию информационных технологий создал предпосылки для оптимизации деятельности ИТ-подразделений. Основным ее направлением станет консолидация деятельности и последующее объединение ИТ-подразделений в единую профессиональную Дирекцию ИТ. Структурная реорганизация должна носить планомерный и поэтапный характер.

Задачи:

- определение реальных потребностей в реорганизации с учетом максимального использования имеющегося кадрового потенциала и минимизации возможных издержек;
- разработка нового штатного расписания и положения о Дирекции ИТ и ее структурных подразделениях;
- последовательная, поэтапная реорганизация ИТ-подразделений, проводимая с учетом анализа текущих потребностей в изменениях;
- мониторинг эффективности деятельности реорганизованных ИТ-подразделений и выработка рекомендаций по их дальнейшему совершенствованию.

6. МГИМО КАК КОРПОРАЦИЯ. ИННОВАЦИИ В КАДРОВОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ

Одна из важнейших составляющих человеческого капитала МГИМО – принадлежность к уникальной университетской корпорации, не имеющей аналогов ни у нас в стране, ни в мире. Наши корпоративные ценности отражены в Миссии МГИМО и воплощены во всей системе процессов и взаимодействий в Университете – образовательных, исследовательских, управленческих, социальных. Дух корпоративной культуры МГИМО – в творчестве, сопричастности, партнерстве, развитии.

6.1. Студенты и выпускники

Университет реализует свой потенциал в студентах и продолжает себя в своих выпускниках. Работа со студентами и выпускниками является одним из приоритетов кадровой политики МГИМО. Основная цель деятельности Университета определена его Уставом и заключается в подготовке кадров для системы МИД России, а также специалистов, сочетающих высокую общую культуру с профессиональной компетентностью, для организаций, занимающихся внешними связями. Значительная часть выпускников МГИМО выбирает карьеру на государственной службе.

Университет осуществляет подготовку кадров для крупнейших российских бизнес-структур и корпораций. Интерес к выпускникам МГИМО обусловлен их уникальной специализацией, высоким качеством образования, сильным брендом МГИМО на рынке образовательных услуг.

МГИМО оказывает помощь студентам, консультируя их по вопросам трудоустройства и карьеры. Необходимость профессионального ориентирования является актуальной задачей. Формирование набора компетенций предполагает, в том числе, и приобретение студентами практических профессиональных навыков для дальнейшей самореализации. Наиболее эффективным механизмом профессионального ориентирования студентов является внедрение специализированных программ на факультетах и в институтах, проведение дважды в год дней карьеры.

Для более эффективного трудоустройства выпускников во всех сферах деятельности в МГИМО уделяется значительное внимание такому аспекту, как преддипломная практика, которая является базовым элементом учебного процесса, определяющим формирование практических навыков студентов в зависимости от их специальности.

На протяжении последних лет МГИМО последовательно выстраивает систему взаимодействия с выпускниками, направленную на содействие их социальной самореализации. Объединенные и успешные выпускники, в свою очередь, вносят весомый вклад в поступательное развитие Alma Mater. На данный момент созданы практически все основные механизмы такого взаимодействия – карьерное сопровождение выпускников с опытом работы; подбор специалистов из числа других выпускников и студентов МГИМО; поддержка в развитии компаний выпускников; содействие в общении и налаживании деловых контактов. Даже достигший высокого профессионального уровня выпускник стремится к дальнейшему совершенствованию и готов перенять навыки и опыт своих коллег. Система мониторинга динамики карьеры выпускников является и должна оставаться одним из ключевых механизмов нашей работы.

Представляется целесообразным выстраивать в системе маркетинговых коммуникаций Университета такую политику позиционирования выпускников, которая, опираясь на имеющиеся конкурентные преимущества системы профессиональной подготовки МГИМО, позволит расширить сложившиеся ниши на рынках труда. Интенсификация взаимодействия с представителями компаний должна быть ориентирована, помимо прочего, на создание и усиление конкуренции между организациями-работодателями за студентов и выпускников МГИМО.

В МГИМО сложилась успешная система взаимодействия с компаниями-работодателями, которая включает в себя три основных этапа – проведение рекрутинговых мероприятий через интеграцию в учебный процесс; комплексное сотрудничество; спонсирование проектов МГИМО.

На рынке образовательных услуг возникла незаполненная ниша в сфере подготовки и переподготовки кадров для государственных корпораций. МГИМО является вузом, который в полной мере отвечает потребностям в подготовке соответствующих специалистов. На этом направлении Университет развивает активное сотрудничество с рядом компаний, банков и госкорпораций.

Работа с выпускниками содержит значительный потенциал. Прежде всего, объединение выпускников вокруг МГИМО имеет огромное социальное и корпоративное значение. Кроме того, очевидно образовательное и научное значение данного направления деятельности – часть выпускников поступает на программы второго высшего образования и повышения квалификации в Университете, а некоторые впоследствии выступают с лекциями в МГИМО. Наконец, ряд выпускников оказывает весомую финансовую помощь Университету в виде предоставления стипендий, грантов, поддержки научных и образовательных программ. МГИМО известен солидарностью и сплоченностью своих выпускников.

Среди важных аспектов работы со студентами и выпускниками – сфера фандрайзинга (привлечение средств на развитие Университета). Требуется дальнейшего развития эндаумент-фонд МГИМО, который в будущем может стать одним из основных источников доходов Университета.

Важной составляющей работы со студентами является оказание им социальной, психологической и медицинской помощи. Университет должен содействовать поддержанию условий для развития творческого потенциала студентов, а также основ самоуправления посредством создания различных обществ, кружков, объединений, землячеств и т.п.

Задачи:

- разработка и внедрение комплекса мер по повышению мотивации студентов всех факультетов на прохождение практики и работу в МИД России, в т.ч. путем развития успешных образовательных и воспитательных практик «Дипломатического модуля»;
- тщательный мониторинг и учет новых требований реальных рынков труда;
- дальнейшее развитие системы сопровождения и консультирования студентов по вопросам трудоустройства;
- развитие системы комплексного сотрудничества с государственными структурами, государственными корпорациями, ведущими российскими компаниями и банками;
- развитие системы мониторинга динамики карьеры выпускников;
- развитие Ассоциации выпускников, в том числе в целях обеспечения устойчивого фандрайзинга;
- обеспечение условий для творческого развития личности и дополнительных компетенций студентов через систему клубов, секций, Культурного и Спортивного центров МГИМО;
- развитие современных форм студенческого самоуправления на основе гражданского самосознания и социальной ответственности;
- развитие культуры толерантности и взаимного уважения в университетской среде в условиях интернационализации, многообразия национальных особенностей и традиций, социальной дифференциации.

6.2. Преподаватели и сотрудники

Для упрочения и расширения позиций Университета требуется новаторски подходить к решению кадровых вопросов. Стратегические ориентиры МГИМО на этом направлении связаны с переходом от учетно-распорядительской функции кадровой службы к управлению персоналом, формированию и осуществлению кадровой политики, соответствующей требованиям сегодняшнего дня и нацеленной на перспективу.

Главная цель кадровой политики МГИМО состоит в формировании устойчивого высокопрофессионального трудового коллектива на основе сохранения, обновления и развития человеческих ресурсов, обеспечивающих решение стратегических задач развития Университета.

В числе принципов, определяющих кадровую политику МГИМО:

- системность – постоянное и согласованное осуществление мер по работе с персоналом, обеспечивающих стабильное и инновационное развитие Университета;
- оперативность – быстрая реакция, адаптивность к изменениям во внешней и внутренней среде;
- комплексность – обеспечение слаженности действий подразделений Университета, определение и содействие в решении их кадровых потребностей, формирование кадрового резерва;
- социальная ориентированность – обеспечение квалифицированной медицинской помощью и защитой социальных интересов и потребностей работников;
- единство – опора на культуру конструктивного и толерантного взаимодействия работников и подразделений, поддержание корпоративных ценностей МГИМО;
- прозрачность – своевременность и понятность осуществляемых мер кадровой политики, развитие системы «обратной связи» с преподавателями и сотрудниками;
- инновационность – разработка и внедрение новых механизмов управления человеческими ресурсами, использование передового опыта других организаций, отечественных и зарубежных вузов.

Кадровая политика МГИМО развивается комплексно по ряду направлений: (а) отбор и оценка персонала, (б) формирование кадрового резерва, (в) повышение профессиональной квалификации, (г) развитие корпоративной культуры, (д) совершенствование механизмов мотивации.

Задачи:

- определение актуальных кадровых потребностей и проведение краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного кадрового анализа;
- внедрение в Единую систему отчетности опыта «Паспорта кафедры» как эффективного инструмента комплексной оценки направлений и результатов деятельности кафедр;
- разработка и внедрение системы многоуровневой оценки профессиональной деятельности и качества работы каждого сотрудника и подразделения Университета (в том числе с использованием технологии ассесмент-центра);
- содействие подготовке собственных педагогических и научных кадров;
- привлечение на постоянную работу в МГИМО авторитетных высококвалифицированных специалистов, ученых и практиков (в том числе из МИД России), для проведения лекционных курсов и прикладных занятий;
- поддержание высокого уровня лингвистической подготовки в МГИМО за счет опытных специалистов, получивших базовое образование в ведущих лингвистических вузах;
- развитие системы комплексной адаптации новых сотрудников, построенной на индивидуальном подходе и включающей профессиональные, социальные и психологические аспекты.
- создание единой системы документации для функционирования кадрового резерва;
- оценка уровня потребности в кадровом резерве, определение списка должностей, на которые формируется кадровый резерв;
- формирование списка лиц, отвечающих требованиям для вхождения в кадровый резерв;
- проведение мероприятий по подготовке и повышению квалификации кадрового резерва.

6.3. Медико-социальная и воспитательная работа

Стратегическая цель медико-социальной и воспитательной работы состоит в формировании и коррекции личностных качеств специалистов, способных успешно работать в меняющихся социально-экономических условиях. Это предполагает ясное понимание путей социализации каждого студента, а также закономерностей социального контекста развития Университета.

Стратегия медико-социального и воспитательного сопровождения студента направлена на формирование у него развивающего образа жизни, индивидуальности на всех этапах обучения в вузе, развитие творческих способностей, создание позитивной мотивации к обучению, а также предупреждение возможных дисгармоний личностного и профессионального развития.

Задачи:

- содействие в приобретении студентами специальных социально-психологических знаний, умений и навыков, необходимых для получения профессии, развития карьеры, достижения успеха в жизни;
- формирование гражданской позиции, способности к интенсивному труду и жизни в современных условиях;
- сохранение и приумножение нравственных и культурных ценностей;
- формирование личностных профессионально важных качеств будущего специалиста через участие студентов в специализированных, в т.ч. выездных, социально-психологических тренингах;
- реализация программы «Паспорт здоровья», профиограммы выпускника вуза как производной основной цели образовательного процесса и профессионального развития;
- поддержание и укрепление здоровья студентов: регулярное диспансерное обследование (медико-социальный мониторинг) с последующим необходимым сопровождением на протяжении всего периода учебы;
- диагностика и коррекционная работа со студентами, испытывающими затруднения в процессе профессиональной подготовки.
- поэтапная модернизация медицинского обеспечения в Университете, оснащение поликлиники МГИМО новыми лечебно-диагностическими модулями, направленными на профилактику и сохранение здоровья студентов, преподавателей и сотрудников;
- внедрение системы базовых и дополнительных медицинских услуг, получаемых сотрудниками и студентами МГИМО в Поликлинике Университета;
- поэтапный перевод Поликлиники МГИМО на принципы самокупаемости с перспективой ее превращения в межуниверситетский медицинский центр;
- более широкое использование Поликлиникой МГИМО возможностей добровольного медицинского страхования, прежде всего при работе со студентами-иностранцами и членами семей преподавателей и сотрудников Университета;
- расширение системы договоров с профильными лечебно-профилактическими учреждениями г. Москвы;
- всесторонняя проработка вопроса о создании собственного или аффилированного с МГИМО рекреационного центра;
- реорганизация системы летнего труда и отдыха студентов, с особым акцентом на специализированные студенческие отряды.

7. ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ МГИМО

Современная экономика – это преимущественно инновационная экономика знаний и наукоемких технологий. Для эффективного финансово-экономического обеспечения процессов создания и передачи знаний МГИМО должен разработать новые механизмы использования имеющихся ресурсов и привлечения дополнительных средств. В ситуации, порожденной кризисом, одним из важных критериев оценки деятельности структур и подразделений Университета становится самокупаемость, конкурентоспособность и доходность. Экономическое и финансовое обеспечение всех направлений деятельности МГИМО должно поддерживаться адекватными бюджетными и внебюджетными источниками. Целевые установки финансово-экономической деятельности Университета ориентированы на (1) обеспечение развития эффективной многоканальной системы привлечения финансовых средств из российских и зарубежных источников; (2) обеспечение обоснованного использования средств для финансирования основных видов деятельности; (3) сосредоточение ресурсов на наиболее приоритетных направлениях развития Университета.

7.1. Финансовая система

Преобразование МГИМО в экономическую корпорацию, специализированную на создании, воспроизводстве и распространении передовых знаний и способную выгодно их реализовывать на рынке образовательных и исследовательских услуг, вносит коррективы в финансовую систему Университета. Достижение стратегических целей МГИМО требует сбалансированности конкрет-

ных задач с имеющимися финансовыми ресурсами. Внутренний финансовый контроль и аудит во всех звеньях университетского технологического «производства» превращается в повседневность.

Задачи:

- обеспечение адекватной государственной финансовой поддержки; формирование и защита сметы расходов за счет средств федерального бюджета;
- разумная максимизация ассигнований из федерального бюджета, бюджетов г. Москвы и Московской обл.;
- формирование финансовой составляющей портфеля федерального заказа на подготовку специалистов и выполнение научно-исследовательских работ, создание инновационных научных подразделений;
- диверсификация источников финансирования – уменьшение зависимости от государственного бюджетного финансирования за счет привлечения инвестиций работодателей в развитие альтернативных образовательных практик (корпоративные университеты, тренинговые компании, целевая подготовка кадров);
- изыскание устойчивых, долгосрочных и прогрессивных источников финансирования, приобретающих в условиях кризиса важное значение в обеспечении финансовой стабильности Университета;
- снижение инвестиционных рисков путем: (1) разработки и экспертизы бизнес-планов по инновационным и инвестиционным проектам; (2) обеспечения целевого использования инвестиций; (3) повышения прозрачности и эффективности использования инвестиций; (4) участия общественности в управлении образованием; (5) проведения независимой оценки качества образования на всех уровнях образовательной системы; (6) совершенствования системы внутреннего контроля;
- регулярный мониторинг финансовой устойчивости Университета;
- построение эффективного долгосрочного планирования образовательных и научных проектов в увязке с зависимостью финансового положения Университета от краткосрочных источников финансирования;
- поиск эффективных схем управления средствами, находящимися в фонде целевого капитала (эндаументе).

7.2. Бюджет (потребности, источники, динамика и ориентиры)

Разработка системы сбалансированных показателей и переход к бюджетированию на их основе являются стратегическим условием финансовой стабильности Университета. Оценка существующего финансово-экономического состояния позволяет утверждать, что МГИМО имеет стабильное финансовое положение с характерными тенденциями роста экономического потенциала, что подтверждается устойчиво высокими доходами за последние 5 лет, положительной динамикой всех видов доходов, рациональным изменением их структуры и постоянным ростом показателей по каждому виду деятельности.

Задачи по диверсификации и развитию источников финансирования:

- сохранение тенденции к росту основных доходов, получаемых от всех видов платных образовательных услуг (в размере 60% от доходной части консолидированного бюджета);
- выстраивание политики МГИМО в области ценообразования по платному обучению с учетом изучения потребительского спроса рынка образовательных услуг, выявления платежеспособной целевой группы потенциальных потребителей, мониторинга информации о текущем уровне цен потенциальных конкурентов, формирования когнитивной модели «хорошего вуза», которая складывается в сознании потребителя;
- создание маркетинговой службы Университета;
- увеличение объемов целевых безвозмездных поступлений, формируемых за счет привлечения дополнительных финансовых источников: совместные международные программы, формирование целевого фонда за счет средств благотворителей, предоставления грантов; субсидии инновационных проектов;

- привлечение проектного финансирования на конкурсной основе для создания компактных автономных исследовательских центров, активно участвующих в освоении новых научных направлений, ориентированных на междисциплинарный характер исследований и постоянное вовлечение новых знаний в образовательный процесс;
- создание модели частного инвестирования различных профессиональных образовательных программ, учитывающих баланс интересов и возможностей бизнеса и Университета;
- увеличение объемов бюджетных ассигнований на текущие расходы Университета для обеспечения учебной и научной деятельности;
- наращивание объемов финансовых средств за счет взаимовыгодного сотрудничества с корпоративными клиентами, отечественными и зарубежными партнерами;
- увеличение поступлений от прочей приносящей доход деятельности, оказания информационных услуг;
- создание системы биллинга;
- оптимизация расходов как составляющая эффективного и экономного использования финансовых средств: планирование, управление бюджетом, контроль затрат, представление анализа результатов деятельности с оценкой их с точки зрения решения поставленных задач.

7.3. Развитие материальной базы

Ключевым внешним ограничением для развития МГИМО, не зависящим от усилий научно-педагогического коллектива Университета, является острый дефицит помещений для организации учебного процесса. Расчеты показывают, что для обеспечения полноценного функционирования Университета необходимы дополнительные учебно-лабораторные площади в объеме не менее 33 тыс. кв. метров, а также дополнительные общежития – около 42 тыс. кв. метров. Коллектив Университета рассчитывает на помощь компетентных властей в решении вопроса о выделении МГИМО необходимых земельных участков, а также на поддержку со стороны федеральных ведомств инвестиционных проектов МГИМО.

Финансирование предполагается осуществлять частично за счет средств федерального бюджета и, в основном, за счет внебюджетных инвестиций, привлекаемых на компенсационной основе. По результатам анализа, из всех вариантов формирования материальной базы Университета наиболее приемлемым с точки зрения оптимизации затрат и минимизации рисков является новое строительство за счет средств инвестора. Также рассматриваются варианты реализации новых механизмов финансирования при участии бизнес-структур, софинансирования.

Задачи:

- выход на нормативы обеспеченности Университета учебными и офисными площадями, необходимыми для нормальной работы и успешного развития образовательных программ¹;
- достижение образовательного и культурного «эффекта университета» путем компактного размещения МГИМО на одной площадке;
- переход к современным образовательным технологиям, основанным на самостоятельной работе студентов и постоянном пребывании преподавателей в университете, что требует реализации принципов «свободного пространства» – компьютерных и библиотечных залов со свободным доступом из расчета 1 место на 3 студентов и выделения кабинетов каждому штатному профессору и доценту, а также кабинетов на каждые 3 преподавателей;
- строительство современной спортивно-оздоровительной и культурно-развлекательной инфраструктуры Университета в целях развития воспитательных функций образования и создания социокультурной университетской среды;
- рассмотрение возможности приобретения Университетом до 12 000 кв. м жилья по себестоимости для сотрудников за счет внебюджетных средств МГИМО;
- строительство многоуровневой стоянки общей площадью до 10 000 кв. м (быстровозводимая металлоконструкция) на территории МГИМО.

¹ Существующий норматив для университетов (13,5 кв. м в расчете на одного студента очного обучения) не достаточен для решения этой задачи с учетом специфики образовательных программ МГИМО, требуется не менее 17 кв. м на студента.

7.4. Меры по оптимизации финансово-экономической работы

Финансово-экономическая деятельность является базовым элементом развития Университета, а успешность будущей разработки и реализации программы развития на основе настоящей Общей стратегии развития МГИМО на период 2009–2015 годов напрямую зависит от проводимых мероприятий по реализации следующих задач:

- реализация мер антикризисного пакета и сохранение запланированных базовых параметров бюджета МГИМО на 2008-2009 учебный год;
- активизация деятельности по расширению возможностей привлечения денежных средств, диверсификации источников финансовых ресурсов;
- обеспечение вариантности финансовых ресурсов за счет отечественных и зарубежных источников;
- систематический анализ и контроль финансовых потоков;
- совершенствование системы оплаты труда сотрудников Университета, в том числе системы материального стимулирования;
- разработка системы личной материальной заинтересованности руководителей и сотрудников структурных подразделений в выполнении заданий и пополнении внебюджетных средств;
- разработка и утверждение годовых бюджетов с отражением консолидированных доходов и адресных программ расходов, направляемых на обеспечение выполнения приоритетных задач;
- совершенствование системы автоматизации финансового планирования, бухгалтерского учета и контроля, внедрение средств программного обеспечения по проведению конкурсных торгов;
- введение практики ежегодного утверждения Ученым советом бюджета с финансовыми заданиями структурным подразделениям Университета.

7.5. Фонд целевого капитала (эндаумент МГИМО)

Идея создания в России фондов с целевым капиталом, т.н. эндаументов, была изложена отечественными предпринимателями на встрече с В.В. Путиным в 2006 году. За рубежом подобные фонды существуют в тысячах вузов, их наличие позволяет финансировать стратегическое развитие университетов, оплачивать стипендиальные и грантовые программы. Весной 2007 года МГИМО первым в России учредил собственный эндаумент-фонд. В его Попечительский совет вошли ректор А.В. Торкунов, а также известные предприниматели – выпускники МГИМО В.О. Потанин и А.Б. Усманов.

Прирост капитала Фонда может достигаться двумя путями – за счет пожертвований и за счет дохода от доверительного управления капиталом. На выпускников и друзей МГИМО, мы рассчитываем, будет приходиться 80–90% всей благотворительной помощи. При этом размер пожертвования не должен иметь значения, то есть не должно быть нижней границы «отсечения». Помочь МГИМО может любой выпускник или друг Университета, независимо от благосостояния.

По мере преодоления экономического кризиса и восстановления устойчивости российского фондового рынка мы намерены вернуться к практике эффективного управления доверительным капиталом, с помощью дружественных МГИМО управляющих компаний. При этом мы исходим из консервативной политики инвестирования.

Задачи:

- проводить политику постоянного поступательного наращивания средств эндаумента;
- довести, по мере преодоления кризиса, формирование 15% бюджета МГИМО за счет дохода от целевого капитала переданного в управление;
- сформировать собственную эффективную команду управляющих средствами эндаумент-фонда;
- создать в МГИМО эффективную систему разностороннего взаимодействия с выпускниками в сфере фандрайзинга;
- передавать свой опыт другим российским вузам, имеющими фонды целевого капитала.

ОТ МИССИИ И ПЛАНИРОВАНИЯ К СОЗДАНИЮ БУДУЩЕГО

МГИМО за прошедшие годы сумел пройти эволюцию от «элитного», но закрытого в себе, со всеми присущими прошлой системе достижениями и недостатками вуза, к современному университету, включенному в международный контекст и являющемуся лидером научных и образовательных инициатив в российском университетском сообществе.

МГИМО делает все возможное, с тем чтобы нынешний мировой кризис стал не столько тяжелым испытанием, сколько стимулом к более гармоничному развитию нашего Университета.

Наше будущее мы видим в новых достижениях, в преодолении объективных проблем роста и становления академической среды России и все более возрастающей конкуренции, с вузами страны и зарубежными коллегами.

Прогнозирование за пределами 10–15 лет трансформируется в предвидение. Мы в своих планах и помыслах представляем себе основные очертания МГИМО-2020 следующим образом:

- МГИМО – ведущий образовательный и экспертно-аналитический центр на евроазиатском пространстве;
- МГИМО – остается «кузницей» дипломатических кадров и внешнеполитических экспертов для стран, которые когда-то было принято называть постсоветскими и постсоциалистическими;
- МГИМО – переводит на систематическую основу профессиональную подготовку российских дипломатов и дипломатов дружественных государств, повышается эффективность отношений МГИМО с МИД России и Дипломатической академией;
- МГИМО – путем кропотливого реформирования экономического бизнес-образования, опираясь на традиционно сильные юридические и международные факультеты, превращается в евроазиатский аналог лучших бизнес-школ мира;
- МГИМО – становится центром сплочения нескольких образовательных консорциумов, в составе европейских и российских вузов;
- МГИМО – без потери качества образования идет в российские регионы, создает «мгимовские» модули в магистерских программах российских и евроазиатских вузах, ведет программы дополнительного профессионального образования;
- МГИМО – создает полноценную систему переподготовки преподавательских кадров для России и стран-соседей по дисциплинам международного, юридического и экономического профиля, ее центральным элементом становятся развернутые программы аспирантуры и докторантуры;
- МГИМО – подтверждает свой имидж финансово успешного университета, Фонд целевого капитала становится одним из важнейших источников финансовой стабильности и инвестиций;
- МГИМО – избегает бездумного расширения, заботится о корпоративной культуре; поддерживается «мгимовское братство», в меняющихся условиях мы сохраняем свою исключительность и притягательность.