приоритет

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕДЕНИЯ КРОСС-ВУЗОВСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ

Полное наименование университета: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации»

Даты проведения кросс-вузовской экспертизы: 13-14 октября 2025 г.

Город: Москва

Регион: Москва

1. Общие экспертные выводы по текущему состоянию и динамике развития университета в программе развития:

МГИМО демонстрирует прогресс в реализации программы развития, достигнув ряда поставленных целей и запланированных показателей. Отмечается рост проектной и исследовательской активности, в том числе запуск и масштабирование новых образовательных и инновационных программ, создание экосистемы поддержки стартапов и внедрение современных образовательных технологий, что способствует развитию компетенций студентов и преподавателей. Активно развиваются партнерские отношения на уровне международных и российских сетей. Значительно выросло количество совместных проектов и доля участников программ академической мобильности, что позитивно влияет на интеграцию университета в глобальное образовательное пространство.

Однако сохраняются ключевые проблемы, требующие дальнейшего внимания и корректировки стратегии. Сохраняются разрывы между целями программы развития и фактическими результатами по отдельным направлениям, особенно в части коммерциализации результатов НИР, масштабирования инновационной деятельности и интеграции научных результатов в образовательный процесс. Недостаточно динамично развиваются некоторые стратегические направления, в частности интернационализация, внедрение новых образовательных форматов и проектных треков. В части кадровой политики сохраняется конкуренция за талантливых преподавателей и исследователей, необходимо усиление механизмов привлечения и удержания ключевых специалистов.

2. Выявленные разрывы и меры по компенсации:

❑ **Модель университета. Стратегические цели и стратегии их достижения (соответствие модели университета – модели университета «Технологического лидерства»)**

МГИМО сформулировано целевое позиционирование «национальный институт развития в сфере международной деятельности». С точки зрения целевой модели ключевой задачей является декомпозиция понятия «института развития» на элементы деятельности, присущие основным политикам университета с целью наращивания индекса технологического лидерства.

Кроме того, важной является задача формирования нового позиционирования университета для внешней среды, в том числе выстраивание амбиции развития научных и консалтинговых проектов в логике продвижения перспективных продуктов и создания новых рыночных ниш.

Рекомендуется:

– проработать детально конкурентное поле для МГИМО к 2036 году с целью идентификации конкурентов университета с позиции обновленной целевой модели («национальный институт развития в области международной деятельности»);

– обеспечить перенастройку внутреннего контура управления достижения новой целевой модели и цели технологического лидерства;

– продолжить работу по проработке сценарных вариантов финансово-экономической модели в зависимости от изменения национального контура системы высшего образования;

– проработать в дорожной карте стратегии развития филиалов (в т.ч. зарубежных) в модели единого кампуса.

❑ **Команда и лидерство (Стратегический менеджмент: качество и эффективность системы управления**)

Эффективность коммуникаций в команде развития университета можно признать удовлетворительной: выстроены коммуникации с партнерами, в частности высокий уровень интеграции и взаимовыгодности партнерств в рамках стратегического проекта «Институт мировых аграрных рынков»; выстроены системные партнерства с аграрными университетами (КубГАУ и СтГАУ), федеральным центром развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России и Акционерным обществом «Агропромышленный центр цифровизации».

Однако следует учитывать, что более сложные формы сотрудничества с общим правом интеллектуальной собственности могут привести к риску кадровой и технологической зависимости от партнеров. Кроме того, команды

проектов недостаточно взаимодействуют друг с другом, а вовлеченность в проекты студентов и аспирантов имеет потенциал для роста.

Рекомендуется:

Обеспечить развитие компетенций команды проектов по коммерциализации разработок в сфере цифровой гуманитаристики, в управлении объектами интеллектуальной собственности, а также обеспечить обмен опытом патентования/отчуждения прав с другими организациями в России за её пределами.

- **Соответствие университета вектору технологического лидерства**

Стратегические технологические проекты МГИМО соответствуют вектору технологического лидерства. Планируемая направленность СТП соответствует положениям национальной Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, а также целям программы «Приоритет-2030». Масштабы образовательных и исследовательских инициатив, вовлеченность и мотивированность команд и руководства СТП, отражают устойчивую динамику роста инновационной активности.

В работу вовлечены внешние ученые, с которыми налажено взаимодействие в образовательной и научной сфере. Для выхода на рынок в новых форматах вузу требуются ответить на ключевой вызов, связанный со сферой интеллектуального права, нетипичного для сотрудников социо-гуманитарного направления, разрабатывающих прикладные проекты.

Однако внедрение продуктового подхода для социо-гуманитарных проектов остается сложной задачей, требующей лидерской позиции от МГИМО относительно других университетов страны. Развёртывание инновационной стратегии университета сопровождается вхождением в новые сферы организационно-управленческого взаимодействия и созданием специализированных координирующих структур (Центра экспертизы и др.), что предполагает формирование комплекса управленческих компетенций и практик, отвечающих современным вызовам. Параллельно введение новых организационных форм и управленческих решений требует особой осторожности для сохранения стабильности и эффективности традиционно успешных направлений деятельности вуза.

Рекомендуется:

– ввести системный мониторинг влияния организационных инноваций на динамику работы устоявшихся сегментов деятельности, что позволит обеспечить баланс между стремлением к модернизации и сохранением эффективности проверенных структур и коллективов;

– проработать разные форматы коммерциализации и разные типы продуктов, в том числе в части социо-гуманитарного знания и образования. Например, франшизные образовательные программы и пакеты – «НИОКР/НТУ + ДПО» и т.д. Перспективными могут стать образовательные продукты и методические материалы, в которых МГИМО имеет традиционно сильные компетенции (кейсы, деловые игры, имитационные игры и т.д.).

❑ **Новая система подготовки кадров**

За период 2021–2025 гг. МГИМО создал 19 новых программ, внедрил инновации в образование: VR-лаборатории, ИИ-ассистент и др. Развивается инфраструктура для интеграции образования и исследований, включая сетевые программы с ведущими вузами и галереями.

Несмотря на это, системный перенос результатов НИОКР в учебный процесс еще не достигнут. Вовлечение студентов в исследования эпизодическое, а карьерные траектории выпускников требуют конкретики.

Кроме того, ключевыми задачами остаются привлечение талантливых преподавателей и исследователей по междисциплинарным тематикам в фокусе интересов МГИМО, а также обеспечение финансовой устойчивости в условиях изменения государственных подходов по регулированию договорных мест приема по ряду направлений.

Рекомендуется:

– доработать и внедрить компетентностную модель МГИМО с точки зрения синергии уникальных конкурентных преимуществ университета и заведения «инженерных» компетенций как основы технологического лидерства;

– внедрить механизмы привлечения и удержания молодых талантливых специалистов и исследователей, особенно в высокотехнологичных востребованных сферах;

– разработать и внедрить программу наставничества и механизмы профессиональной адаптации новых сотрудников с целью ускорения обновление кадрового состава для достижения целей технологического лидерства МГИМО.

С уважением,
Отдел экспертизы и сетевого взаимодействия
ФГАНУ «Социоцентр»
www.sociocenter.info
Эл. почта: Expertise@sociocenter.info
Тел: +7 (499) 271-55-72 (доб. 1702)