



**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»**

INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATION

СОГЛАСОВАНА

решением Учредителя ИМЭС
от 27.06.2023 №28

УТВЕРЖДЕНА

приказом Ректора ИМЭС
от 27.06.2023 №70-од

ПРОГРАММА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ Института международных экономических связей на период до 2030 года

Программа стратегического развития ИМЭС на период до 2023 года рассмотрена и одобрена:

- Ученым советом ИМЭС (протокол от 27.04.2023 №9);
- Конференцией работников и обучающихся ИМЭС (протокол от 24.05.2023 №15);
- Советом трудового Коллектива ИМЭС (протокол от 28.02.2023 №2);
- Студенческим советом ИМЭС (протокол от 13.03.2023 №7).

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Паспорт Программы стратегического развития Института.....	5
2. Текущее состояние и результаты развития Института с 2010-2021 год.....	6
2.1. Анализ образовательной деятельности института.....	10
2.2. Анализ научно-исследовательской деятельности Института.....	11
2.3. Анализ по развитию информационной среды Института.....	12
2.4. Анализ воспитательной работы.....	13
2.5. Анализ кадровой и социальной политики.....	14
2.6. Анализ системы управления.....	14
2.7. Анализ по развитию международной деятельности.....	15
3. Основные мероприятия и задачи, структурированные по основным видам деятельности Института и обеспечивающие реализацию настоящей Программы	15
3.1.Образовательная деятельность.....	15
3.2.Научно-исследовательская деятельность.....	18
3.3.Развитие информационной среды Института.....	19
3.4.Воспитательная работа и молодежная политика.....	23
3.5.Кадровая и социальная политика.....	25
3.6.Управление Институтом.....	26
3.7.Международная деятельность.....	28
3.8.Ресурсное обеспечение.....	31
4. Управление программой развития Института.....	32
5. Индикаторы и показатели развития Института.....	35

Введение

Глобальная перестройка системы образования в Российской Федерации и мировые тренды в образовательном пространстве требуют гибкого реагирования высших учебных заведений на изменения внешней и внутренней среды. Это обусловлено ужесточением требований к системе образования и преподавателям, постоянными изменениями нормативно-правовой базы в сфере образования, переходом на компетентностные модели подготовки специалистов, ростом конкуренции на образовательном рынке, в частности в сфере подготовки специалистов экономического и управленческого профиля.

Образование является целенаправленным процессом воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства, сопровождающимся констатацией достижения обучающимся гражданином установленных государством образовательных уровней. Система образования Российской Федерации в настоящее время представлена:

- взаимодействующими преемственными образовательными программами и государственными образовательными стандартами различного уровня и направленности;
- сетью научных организаций и образовательных учреждений, различающихся организационно-правовыми формами и видами и реализующих образовательные программы и государственные образовательные стандарты;
- органами управления образованием, подведомственными им учреждениями и организациями;
- объединениями юридических лиц, общественных и государственно-общественных объединений, которые реализуют деятельность в сфере образования.

Следует отметить, что конечными потребителями образовательной услуги выступают именно предприятия и организации, которые, с одной стороны, заинтересованы в приобретении качественных специалистов с определенным набором компетенций, а с другой, практически полностью освобождены от платы за них, поскольку основные денежные средства за реализацию образовательных программ вузы получают от студентов или государства. Помимо этого, активное участие предприятий и организаций в процессе разработки и предоставления образовательных услуг позволяет вузам не только оперативно реагировать на изменения рынка труда и производить оценку качества предоставляемых услуг, но и, прогнозируя будущие потребности, формировать спрос на востребованные экономикой образовательные программы.

Отличительные особенности современной модели развития образования заключаются в следующем:

- логика развития образования в России сориентирована на потребителей образовательных услуг за счет обеспечения непрерывности, качества, дифференциации и доступности различных образовательных программ;
- наблюдается ориентация на общественное участие представителей российских организаций и предприятий в развитии и оценке всех элементов

образовательного процесса;

- происходит стимулирование обновления управленческого корпуса системы образования.

Таким образом, настоящая Программа предлагает систему мер по обеспечению потребностно-ориентированной дифференциации непрерывности, качества и доступности образовательных услуг на фоне использования инструментов социального развития, а также стимулированию инновационности высшего образования,

На сегодняшний день возникает необходимость в новых гибких механизмах функционирования высшего образования в России, ориентированных на деятельность в рамках рыночных отношений с учетом основных интеграционных процессов мировой экономики. Однако императивы высокой социальной ответственности вузов обуславливают необходимость рационального сочетания данных рыночных принципов функционирования с политикой государственного регулирования их деятельности.

Таким образом, стратегия развития Автономной некоммерческой организации высшего образования «Институт международных экономических связей» (далее - Институт) в современных условиях должна заключаться в ориентации вуза на адаптацию и прогнозирование изменений конъюнктуры рынка труда, выявление (и формирование) потенциальных потребностей, определение возможностей их удовлетворения посредством предоставления качественных образовательных услуг, что обеспечит конкурентоспособность образовательного учреждения на отечественном и мировом рынках. Также Институт следует рассматривать как творческую среду, социокультурная функция которой заключается в производстве знаний и ценностей, освоение концепций, методологии, технологий и информации.

Миссия Института международных экономических связей состоит в предоставлении всестороннего, многоуровневого и инновационного образования для подготовки высококвалифицированных, компетентных специалистов, конкурентноспособных на изменяющемся рынке труда, способствующих интеллектуальному, социально-экономическому и культурному развитию России.

В соответствии с Миссией Института Стратегическая программа его развития включает в себя использование современных эффективных форм управления различными направлениями деятельности Института на основе:

- развитие Института как центра высокой культуры, вносящего существенный вклад в социально-экономическое развитие регионов России;
- реализации инновационных подходов в программах своего развития;
- соединение образовательного и научно-исследовательского процессов, обновления учебной и материально-технической базы;
- улучшение социальных условий работников и обучающихся, укрепления и расширения кадрового потенциала Института;
- использование эффективных форм обучения на основе компьютерных и информационных образовательных технологий;

- расширения спектра образовательных услуг за счет реализации непрерывного многоуровневого образования, в соответствии с запросами общества и потребностями личности;

- укрепления позиций Института как центра компетенции в различных областях знаний;

- укрепление позиций Института на международном уровне.

Устойчивое, сбалансированное функционирование Института связано с определением стратегических ориентиров или приоритетов развития на перспективу, итогов деятельности института за весь предшествующий период его существования, а также тенденций развития современной модели российского высшего образования позволяют определить основные, приоритетные направления действий по обеспечению динамичного развития Института на десятилетний период.

1. Паспорт Программы стратегического развития Института

Ответственный исполнитель - разработчик Программы	Автономная некоммерческая организация высшего образования «Институт международных экономических связей»
Цель Программы	Создание модернизированного инновационного вуза, обеспечивающего высококвалифицированными компетентными специалистами российскую экономику
Задачи Программы	<p>Реализация инновационных подходов в процессе развития Института как центра высокой культуры, вносящего существенный вклад в социально- экономическое развитие экономики России.</p> <p>Соединение образовательного и научно-исследовательского процессов, обновление учебной и материально-технической базы Института.</p> <p>Улучшение социальных условий работников и обучающихся, укрепление и расширение кадрового потенциала Института.</p> <p>Использование эффективных форм обучения на основе информационных и цифровых образовательных технологий.</p> <p>Расширение спектра образовательных услуг за счет запуска цифровой платформы дополнительного образования, в соответствии с запросами общества и потребностями личности.</p> <p>Укрепление позиций Института как центра компетенции в различных областях знаний на отечественном и международном уровнях</p>
Этапы и сроки реализации Программы	Программа реализуется в один этап: «От модернизации к инновационному развитию» в сроки: с 01.05.2023. по 31.12.2030.
Миссия Института как исполнителя основных мероприятий	Миссия Института основывается на национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации и включает в себя обеспечение возможности для самореализации молодежи, эффективного труда и успешного предпринимательства, предоставление всестороннего, многоуровневого и инновационного образования для подготовки высококвалифицированных, компетентных специалистов, конкурентоспособных на изменяющемся рынке труда.

2. Текущее состояние и результаты развития Института с 2010-2021 год

Автономная некоммерческая организация высшего образования «Институт международных экономических связей» (негосударственный ВУЗ, созданный в 1995 году) представляет собой пример образовательного учреждения, основанного и состоявшегося без государственной поддержки и каких-либо сторонних инвестиций, демонстрирующий возможность эффективного использования заработанных ресурсов для своего развития.

Институт международных экономических связей (далее ИМЭС) – классический Институт, сохранивший устоявшиеся традиции отечественного высшего образования и сформировавший материально-техническую базу. По состоянию на 2022 год в Институте оборудовано 21 мультимедийных аудиторий с современным оборудованием и программным обеспечением (в т.ч. 2 компьютерных класса), аудитории для проведения вебинаров и аудитории для самостоятельной работы во внеучебное время, в т. ч. с возможностью выхода в Интернет и открытые международные и российские информационные сети, и программы, которые можно активно применять в образовательном процессе и в процессе научно-исследовательской работы. Занимаемая полезная площадь – 1670 м².

С целью обеспечения условий качественной образовательной, научно-исследовательской и административно-хозяйственной деятельности в Институте имеется современное программное обеспечение и создана и функционирует Электронная информационно-образовательная среда (ЭИОС), которая обеспечивает доступ обучающихся всех категорий, в том числе лиц с ОВЗ, к актуальной и полной информации о ходе, условиях и результатах образовательного процесса, учебным материалам и нормативным документам.

Сведения об оборудовании и сетях

№	Наименование показателя	Значение
1.	Скорость подключения к сети Internet	50-100 Мбит/сек
2.	Количество компьютеров	199
3.	*из них используется в учебном процессе	122
4.	Приобретено за последний год	99
5.	Компьютерных класса	2
6.	Аудитории, оборудованные мультимедиа проекторами	21

Переход к постиндустриальному обществу диктует новые запросы к высшему образованию. Современным требованиям динамичных изменений в обществе не удовлетворяет привычное в индустриальную эпоху образование «на всю жизнь» и уступает место образованию «через всю жизнь». Институт должен оперативно и гибко реагировать на изменяющиеся условия, иметь возможность перестроить программу обучения в процессе самого обучения.

Стратегия развития Института до 2030 года сформулирована и запланирована в соответствии с задачами, поставленными Президентом Российской Федерации в отношении развития высшего образования и науки и изложенными в Программе «Приоритет-2030»: сконцентрировать ресурсы для обеспечения вклада российских университетов в достижение национальных целей развития Российской

Федерации на период до 2030 года, повысить научно-образовательный потенциал университетов и научных организаций, а также обеспечить участие образовательных организаций высшего образования в социально-экономическом развитии субъектов Российской Федерации.

**Ключевые количественные характеристики.
Динамика изменений 2010-2022 год**

Показатель	2010	2022	Рост в п раз
Количество программ высшего образования, шт.	2	6	3,0
Средний балл студентов, принятых по ЕГЭ	56,2	58	1,1
Общий объем дохода от НИОКР, млн. руб.	11,0	35,4	3,2
Численность студентов, обучающихся по ООП бакалавриата всех форм обучения, чел.	520	2370	4,6
Результаты промежуточной аттестации – средний балл	3,5	4,1	1,2
Результаты итоговой аттестации выпускников – средний балл	3,8	4,2	1,1
Используемые площади, м ²	690,0	1669,0	2,3
Уровень остепененности НПР, %	63,2	97,2	1,5
Количество компьютеров	46	199	4,6
Количество публикаций в РИНЦ в год, шт	17	165	9,7
Количество цитируемых публикаций в год, в РИНЦ, шт	21	262	12,5
Общий бюджет организации (объем поступивших средств – всего) млн. руб	29,7	358,4	12,1
Количество иностранных студентов очной формы обучения, чел.	58	228	3,9

Анализ ИМЭС по состоянию на 2022 год

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие кадров, позволяющих обеспечивать высокий уровень образования 2. Высокая репутация вуза 3. Наличие связей с иностранными партнерами 4. Наличие дополнительных возможностей, повышающих привлекательность вуза для студентов: активная студенческая жизнь, участие в самоуправлении и т.д. 5. Обновленная инфраструктура, компактность расположения 6. Наличие квалифицированных кадров на ключевых управленческих позициях 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий средний возраст ППС, кадровый голод по некоторым читаемым дисциплинам 2. Недостаточная результативность в сфере Научных исследований 3. Низкий уровень коммерциализации научных исследований 4. Недостаточная степень цифровизации и автоматизации по ряду направлений 5. Недостаточная глубина кадрового резерва 6. Не всегда эффективное управление непрофильными активами 7. Недостаточно высокие показатели международной активности 8. Недостаточный уровень диверсификации образовательных услуг 9. Недостаточная эффективность профориентации 10. Низкий проходной балл ЕГЭ
Потенциальные возможности	Внешние угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Участие в различных системообразующих программах: наличие опыта и ресурсов в сфере дополнительного образования 2. Усиление взаимодействия с основными партнерами 3. Доведение до завершающего этапа цифровой трансформации вуза 4. Тенденции в сфере дополнительного образования 5. Рост привлекательности вуза для абитуриентов по мере его трансформации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потенциальная возможность снижения набора и утраты финансовой стабильности 2. Отток молодых специалистов 3. Активность вузов-конкурентов 4. Непредсказуемость изменений законодательства в сфере образования и контрольно-надзорной деятельности 5. Форс-мажорные ситуации, связанные, в т.ч. с пандемией COVID-2019 и др.

Для детального анализа деятельности Института проведен анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на процесс его развития, по каждому из основных направлений развития:

- образовательная деятельность;
- научно-исследовательская деятельность;
- развитие информационной среды;
- воспитательная работа и молодежная политика;
- кадровая и социальная политика;
- система управления;
- международная деятельность;
- ресурсное обеспечение;

Такой анализ является результатом детального обсуждения этих вопросов внутри Института и определяет основные критерии, которые будут поддерживать

выполнение миссии, целей и задач, поставленных перед Институтом в настоящей Программе его стратегического развития, помогут спрогнозировать его дальнейшую деятельность и более эффективно управлять развитием Института.

Сопоставление сильных, слабых сторон, возможностей и угроз основных направлений деятельности Института представлено в таблицах 1-7.

2.1. Анализ образовательной деятельности института

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достаточно развитая материально-техническая база, обеспечивающая высокое качество предоставляемых образовательных услуг 2. Высокая квалификация НПП, обеспечивающая высокое качество образовательного процесса 3. Постоянное совершенствование образовательного и научного потенциалов коллектива работников Института. 4. Достаточная обеспеченность обучающихся по дисциплинам образовательных программ учебной и учебно-методической литературой за счет доступа к ресурсам ЭБС и ЭИОС 5. Широкое применение в образовательном процессе мультимедийных средств, информационно-телекоммуникационных и дистанционных образовательных технологий. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточный ежегодный прирост среднего балла ЕГЭ, не позволяющий выполнить нормативное значение одного из критериев эффективности Института. 2. Отсутствие сетевого взаимодействия с другими образовательными организациями. 3. Недостаточный уровень развития совместных международных образовательных программ с зарубежными вузами. 4. Слабо развитая система продвижения учебно-методических разработок ППС Института на иностранных языках.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Продвижение бренда Института на региональном, федеральном и международном уровнях. 2. Создание и обеспечение полного функционирования ЭИОС Института. 3. Совершенствование реализуемых образовательных программ с учетом меняющихся требований рынка труда. 4. Развитие сетевого взаимодействия с организациями-партнерами и осуществление практики преподавания отдельных дисциплин учебных планов на иностранных языках. 5. Дальнейшее развитие применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ. 6. Разработка новых программ ДОП, в том числе коротких базовых программ и курсов, направленных на формирование актуальных на рынке труда компетенций. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Демографическая «яма» как источник риска при проведении новых наборов в Институт. 2. Постоянная корректировка нормативной базы, регламентирующей процесс образовательной деятельности, формирующая значительные объемы неэффективных трудовых затрат работников Института. 3. Усиление конкуренции на рынке образовательных услуг со стороны вузов, реализующих аналогичные образовательные программы. 4. Ужесточение аккредитационных и лицензионных требований, отсутствие в среднесрочной перспективе пороговых значений основных показателей мониторинга эффективности деятельности вузов. 5. Постоянно меняющиеся внешние условия и правила проведения приемной компании.

2.2. Анализ научно-исследовательской деятельности Института

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достаточный научный потенциал ППС и научных работников Института, позволяющий решать широкий круг прикладных научных задач приоритетных направлений. 2. Достаточно высокая мотивация обучающихся Института в проведении научных исследований и разработок. 3. Наличие некоторого опыта интеграции науки и образования в рамках Института. 4. Регулярное ежегодное проведение научно-практических конференций с дальнейшей публикацией лучших научных работ ППС и обучающихся в сборнике научных трудов Института. 5. Выполнение нормативного значения критерия эффективности Института в области научно-исследовательской деятельности при проведении мониторинга. 6. Организовано студенческое научное общество 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сравнительно низкий уровень коммерциализации и продвижения интеллектуальной собственности Института. 2. Высокая дифференциация структурных подразделений Института по вкладу в формирование результатов научно-исследовательской деятельности. 3. Дисбаланс между уровнем научных исследований, проводимых в Институте, и требованиями к их научной значимости в соответствии с отечественными и мировыми критериями, предъявляемыми к вузовской науке. 4. Дисбаланс между научными интересами НППР Института и потребностями внешних заказчиков, приводящий к снижению объемов внешнего финансирования научно-исследовательских и инновационных разработок. 5. Сравнительно низкий научный уровень выпускных квалификационных работ обучающихся Института.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование новых и поддержка существующих научных школ Института. 2. Налаживание и укрепление связей с ведущими отечественными и зарубежными научными центрами. 3. Обеспечение современным оборудованием и программным обеспечением научных исследований, проводимых в Институте. 4. Активное участие Института в региональных, федеральных и международных научных и инновационных программах и проектах. 5. Реализация принципа обучения через проведение научных исследований во всех образовательных программах, реализуемых в Институте. 6. Дальнейшее развитие механизмов защиты прав интеллектуальной собственности и обеспечения информационной безопасности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение объемов научных исследований и разработок, проводимых по заказам внешних организаций, вследствие ухудшения макроэкономической ситуации. 2. Отсутствие в среднесрочной перспективе пороговых значений и перечня основных показателей мониторинга эффективности вузов в области научно-исследовательской деятельности.

2.3. Анализ по развитию информационной среды Института

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие в Институте развитой компьютерной и сетевой инфраструктуры. 2. Функционирование официального Интернет-сайта Института, соответствующего требованиям, предъявляемым Министерством образования и науки РФ. 3. Создание и внедрение электронной информационно-образовательной среды Института. 4. Организация бесплатного доступа всех обучающихся и работников Института к электронной информационно-образовательной среде и электронной библиотечной системе. 5. Широкое внедрение в учебный процесс инновационных форм обучения, связанных с использованием мультимедийных средств и дистанционных образовательных технологий. 6. Создание на сайте Института личных кабинетов ППС и групп, обучающихся по доступу к электронным образовательным ресурсам. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточная организация единой информационной системы документооборота. 2. Отсутствие комплексной программы информационного развития Института. 3. Существующие информационные сервисы не отражают всех потребностей сотрудников Института. 4. Недостаточно внедрены цифровые сквозные технологии в административно-управленческую деятельность Института. 5. Отсутствие полноценного функционирующего подразделения по обеспечению технической поддержки компьютерной и оргтехники. 6. Недостаток квалифицированных кадров по сопровождению мероприятий и мультимедийных занятий.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение цифровых технологий в образовательную, научную и административно-управленческую деятельность Института 2. Развитие современной цифровой инфраструктуры Института, модернизация в части серверного, коммутационного и мультимедийного оборудования 3. Повышение доступности образовательных программ и сервисов Института через цифровые технологии и онлайн-инструменты 4. Обеспечение широкого ассортимента и выбора материально-технических, информационных и библиотечных ресурсов на открытом потребительском Информационном пространстве Института. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Инфляционные процессы, связанные с действующими санкциями и приводящие к постоянному удорожанию информационных и библиотечных ресурсов. 2. Необходимость постоянного увеличения расходования средств Института на информационные и библиотечные ресурсы.

2.4. Анализ воспитательной работы

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработана и реализуется Концепция воспитательной деятельности Института на период до 2030 года 2. Разработана и реализуется Положение о внутренней системе оценки воспитательной работы 3. Разработана и реализуется Программа социально-психологической помощи студентам Института на период до 2030 года 4. Активное участие Студенческого совета Института в планировании и проведении всех мероприятий, обеспечивающих всестороннее развитие личности обучающихся. 5. Регулярное проведение в Институте мероприятий, направленных на развитие у обучающихся гражданской позиции, патриотического сознания, а также культурно-эстетического и духовно- нравственного воспитания обучающихся. 6. Отсутствие отрицательных отзывов о воспитательной работе Института в социальных сетях и на форуме. 7. Создан и активно функционирует отдел воспитательной работы и молодежной политики 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточно эффективна система кураторства (наставничества) групп обучающихся, обеспечивающая адаптацию в трудной жизненной ситуации 2. Недостаточное вовлечение обучающихся в инновационную деятельность и научно-техническое творчество 3. Недостаточный учет потребностей обучающихся при реализации студенческих программ, проектов и инициатив 4. Недостаточный уровень выявления способностей и талантов обучающихся, их творческого потенциала и научных интересов 5. Низкая заинтересованность ППС, большое расхождение в понимании субъектами образовательного процесса роли воспитания и его места в учебном процессе и научной работе вуза; воспитательная работа рассматривается значительной частью ППС как внеучебная, дополнительная, решающая задачи в области организации досуга студентов и не связанная с ключевыми целями и результатами деятельности вуза. 6. Отсутствие материально-технической базы для развития спорта в институте
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление развития в Институте системы кураторства (наставничества) групп обучающихся. 2. Развитие системы межкафедральных связей для реализации воспитательной функции образования. 3. Поддержка и развитие научного творчества обучающихся, повышение авторитета и значимости студенческой науки. 4. Усиление работы по формированию у обучающихся универсальных компетенций – командной работы, лидерства, навыков самоорганизации и саморазвития. 5. Создание и развитие коммуникационной площадки для совместного научного творчества между обучающимися, ППС и работниками Института. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая мотивация контингента обучающихся.

2.5. Анализ кадровой и социальной политики

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достаточно высокий удельный вес ППС Института с учеными степенями и званиями. 2. Обеспечена возможность повышения квалификации и переподготовки преподавателей Института в ведущих вузах и научных учреждениях региона. 3. Преподаватели Института ориентированы на профессиональное развитие и формирование конкурентоспособных качеств личности. 4. Благоприятный психологический климат в коллективе 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточный уровень владения иностранными языками среди преподавателей, препятствующий разработке и реализации образовательных программ на иностранных языках. 2. Недостаточное количество разработок в области управления человеческим капиталом для организации дополнительных образовательных программ по повышению квалификации ППС и сотрудников 3. Не разработана технология поиска и отбора персонала, отсутствует автоматизированное ведение кадрового делопроизводства.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Интеграция образовательной среды Института в отраслевую, региональную, федеральную и мировую системы высшего образования. 2. Внедрение и развитие системы академических обменов преподавателей с отечественными вузами, а также с зарубежными вузами и научными организациями. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дефицит профессорско-преподавательского состава и научных работников Института по ряду читаемых дисциплин 2. Отсутствие мощных источников воспроизводства преподавательских и научных кадров в вузах. 3. Существующий тренд на сокращение количества диссертационных советов и создание объединенных диссертационных советов в вузах московского региона.

Таблица 6

2.6. Анализ системы управления

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие внутривузовской нормативно- правовой базы, регламентирующей организацию и реализацию образовательной, научно-исследовательской, воспитательной и иной уставной деятельности Института. 2. Достаточно высокий уровень участия ППС, научных работников и обучающихся в управлении Институтотом. 3. Наличие высокого уровня кадрового потенциала 4. Социальная значимость деятельности Института 5. Длительный жизненный цикл основной деятельности Института. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невысокий уровень готовности ППС и сотрудников Института к внедрению электронного документооборота. 2. Недостаточно полное использование потенциала клуба выпускников в части развития связей Института с предпринимательскими сообществами, а также с объединениями и отдельными работодателями. 3. Несовершенство системы автоматизированного управления бизнес-процессами.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Модернизация организационной структуры Института путем ликвидации или реорганизации неэффективно работающих структур и развития структур, являющихся «точками роста». 2. Продвижение Института как площадки консолидации сотрудников, интеллектуальной элиты, обучающихся через участие в проведении городских (областных), региональных научных, культурных и спортивно-массовых мероприятий. 3. Цифровая трансформация управления 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ускоренные темпы обновления нормативно-правовой и законодательной базы функционирования вузов, в значительной степени, затрудняющей протекание управленческих процессов. 2. Ужесточение государственной политики по отношению к критериальным показателям при определении статуса вуза.

2.7. Анализ по развитию международной деятельности

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие договоров о сотрудничестве с вузами некоторых стран СНГ. 2. Устойчивое выполнение большинства нормативных значений критериев мониторинга эффективности Института в области международной деятельности. 3. Наличие Положения об академической мобильности преподавателей и обучающихся Института. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Практическое отсутствие всех видов пропаганды достижений и возможностей Института в образовательной, научной и инновационной деятельности в международной образовательной среде. 2. Отсутствие партнерских связей с ведущими зарубежными образовательными и научными центрами.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Активизация пропаганды достижений и возможностей Института в образовательной и научной деятельности посредством участия в международных выставках, а также путем публикаций в ведущих мировых изданиях. 2. Развитие партнерских связей с ведущими зарубежными образовательными и научными центрами через участие в международных программах и проектах, а также посредством академических обменов студентами и преподавателями. 3. Обеспечение взаимного признания образовательных программ с партнерскими зарубежными вузами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Практически нулевой имидж Института на международной арене. 2. Отсутствие информации о достижениях и возможностях Института на международном рынке образовательных услуг.

3. Основные мероприятия и задачи, структурированные по основным видам деятельности Института и обеспечивающие реализацию настоящей Программы

Достижение цели и решение задач Института осуществляются путем скоординированного выполнения взаимосвязанных по срокам, ресурсам и источникам финансового обеспечения мероприятий программы.

3.1. Образовательная деятельность

Основной целью организации учебного процесса является завоевание лидирующих позиций в подготовке специалистов, совершенствование системы профессионального образования за счет усиления интеграции учебного процесса и научных исследований, широкого внедрения в образование новых информационных технологий, развития системы многоуровневого непрерывного профессионального образования.

Приоритетными направлениями в образовательной деятельности Института являются:

- переход к принципиально новой гибкой и открытой модели образования, возможности цифровых технологий и глобальных образовательных, научных и профессиональных ресурсов;

- развитие проектной работы студентов как одного из основных элементов образовательного процесса, вовлечение студентов в проведение фундаментальных, поисковых и прикладных научных исследований, в профессиональные практические проекты, включение все большего числа студентов в исследовательские, профессиональные и образовательные проекты Института в том числе с оплачиваемой занятостью;

- реализация цифровой платформы для выбора и формирования индивидуальной образовательной траектории каждого студента с образовательными модулями из дисциплин, проектов, научно-исследовательских (проектных) семинаров и практик;

- привлечение обучающихся к разработке научных проектов Института к 2030 году до 75% мероприятий рубежного контроля и промежуточной аттестации проводить в форме защиты групповых проектов;

- запуск широкого спектра образовательных программ, полностью реализуемых в режиме онлайн (русскоязычных и иноязычных);

- развитие дополнительных образовательных программ, в том числе массовых и специализированных программ дополнительного профессионального образования;

- привлечение обучающихся Института к параллельному обучению по программам дополнительного профессионального образования;

- создание специальной аналитической площадки, помогающей выявить запросы граждан и связать их с авторами инновационных образовательных курсов и программ (создание маркетингового процесса по ДОП);

- обновление и совершенствование содержания образования за счет усиления интеграции учебного процесса и научных исследований. Необходимо обновление учебно-лабораторной базы образовательных программ естественнонаучного профиля, а также укрепление материальной базы.

- создание условий для расширения самостоятельности обучающихся в определении содержания получаемого образования, в том числе для освоения нескольких квалификаций за счет увеличения к 2030 году до 50% доли элективных учебных дисциплин;

- увеличение количества электронных образовательных ресурсов, созданных сотрудниками ИМЭС;

- развитие цифровых сервисов построения индивидуальной образовательной траектории и формирования цифрового портфолио обучающегося, внедрение цифровых инструментов объективного оценивания, самооценивания и взаимного оценивания образовательных достижений, универсальных и профессиональных компетенций, обучающихся на всех этапах получения образования с учетом освоения дополнительных профессиональных образовательных программ;

- привлечение работодателей к разработке содержания и реализации ОПОП по всем направлениям подготовки. Иметь по всем реализуемым

направлениям подготовки соглашения с ведущими профильными организациями (экспертные заключения) на подготовку специалистов соответствующего уровня и направленности;

- осуществление мониторинга потребностей и выявление приоритетных направлений и уровней подготовки кадров. Проведение анализа востребованности образовательных программ и выпускников Института, установление долгосрочных партнерских отношений с государственными и частыми работодателями;

- укрепление позиций Института на международном рынке образовательных услуг посредством совершенствования основных образовательных программ по направлениям подготовки, их международной аккредитации. Повышение академической мобильности преподавателей и студентов за счет международных обменов;

- совершенствование системы планирования учебной нагрузки и оплаты труда преподавателей путем оптимизации учебного процесса по критерию «качество – затраты». Создание эффективной системы кадрового обеспечения образовательного процесса. Создание условий для закрепления молодых преподавателей в Институте и системы повышения их квалификации.

Ключевые планируемые показатели реализации стратегии:

Показатель	2025 (промежуточный)	2030
Доля студентов, обучающихся по индивидуальной траектории получения образования	15%	35%
Доля выпускников, получивших в период обучения более одной квалификации	5%;	25%
Процент ОПОП, разработанных с участием ведущих профильных организаций	25%	60%
Доля студентов Института, очной формы прошедших обучение по дополнительным образовательным программам, во время освоения основной образовательной программы, %	5%	25%
Количество размещенных программ дополнительного образования (единиц)	15	40

3.2. Научно-исследовательская деятельность

Приоритетом стратегического развития научной деятельности Института является поддержка и сохранение существующих, а также создание новых научных школ, синхронизованных с образовательным процессом и/или приносящих финансовый результат, привлечение молодых исследований в научно-исследовательские проекты.

Обновление научно-исследовательской инфраструктуры осуществляется по нескольким направлениям:

- ориентирование результатов научных исследований и проектов на их практическую реализацию;
- обеспечение прозрачности, открытости и доступности выбора перспективных научных исследований и проектов, их внедрение в образовательные программы всех уровней подготовки;
- формирование исследовательской культуры, развитие навыков исследовательской деятельности и дальнейшего развитие научных школ Университета за счет активизации деятельности студенческого научного общества;
- обеспечение научных исследований современным оборудованием и программным обеспечением;
- совершенствование механизмов, стимулирующих участие в проведении научных исследований преподавателей и студентов Института. Повышение научного уровня публикаций и выпускных квалификационных работ;
- дальнейшее развитие механизмов защиты прав интеллектуальной собственности и обеспечение информационной безопасности;
- увеличение объемов финансирования и поддержка в части подготовки и размещения публикаций, языкового сопровождения авторов, содействие в части формирования дизайна исследования;
- трансформация проводимых в Институте конкурсов на лучшие научно-исследовательские работы и научно-популярные работы в конкурс студенческих инициатив;
- на уровне Института распространение лучших практик реализации научных исследований, проектов и полученных результатов, их обсуждение на постоянно действующих научных семинарах;
- поддержка молодых исследователей формирование и развитие студенческой стартап-инфраструктуры;
- использование результатов проведенных научных исследований в образовательном процессе.

Ключевые планируемые показатели реализации стратегии:

Показатель	2025 (промежуточный)	2030
Удельный вес доходов от НИР в общих доходах Института (в %)	9%	12%
Общий средний годовой объем НИР, финансируемых из всех источников, на одну ставку НПП	270 тыс. руб	300 тыс. руб
Средний годовой объем НИР, финансируемых из внешних источников, на одну ставку НПП	140 тыс. руб	150 тыс. руб
Количество публикаций в РИНЦ на 100 штатных НПП (шт.)	37	40
Удельный вес численности НПП, имеющих ученую степень кандидата наук к общей численности НПП	97,5%	98,4%
Удельный вес численности НПП, имеющих ученую степень доктора наук к общей численности НПП	10%	15%

3.3. Развитие информационной среды Института

Цифровая трансформация фундаментально изменяет сферы деятельности Института и не сводится к новому оборудованию и интернету, целью становятся новые подходы и технологии, которые меняют привычные форматы взаимодействия и общения, изменяют мышление, способы обучения, обновляют университеты и деятельность сотрудников и преподавателей. Цифровая трансформация предполагает:

- изменение требований к организации образовательного пространства, сервисов для студентов и преподавателей;
- изменение административных бизнес-процессов;
- внедрение комплексной системы управления обучением;
- интеграцию процесса разработки и реализации образовательных программ, в т.ч. программ дополнительного образования;
- разработка и внедрение формата модульных онлайн-курсов, программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки: как из созданных в Институте, так и из модулей партнеров;
- обеспечение необходимой свободы творчества преподавателей при соблюдении требований федеральных государственных образовательных стандартов;
- создание личных кабинетов преподавателей, руководителей образовательных программ и администраторов;
- создание электронных образовательных материалов и распределение учебной нагрузки;
- внедрение новых подходов и методов управления содержанием образования, направленных на повышение качества образования;
- создание цифровых сервисов, обеспечивающих привлечение абитуриентов: личные кабинеты обучающихся с реализацией функций онлайн

профориентации и консультации, информационно-образовательные порталы с определенной целевой аудиторией (родители, абитуриенты, студенты, работодатели);

- развитие цифрового образовательного контента с целью перевода программ в электронный формат и развития индивидуальных траекторий обучающихся, расширение функционала электронной среды (онлайн-витрина курсов дополнительного профессионального образования, интеграция с инструментами и сервисами интерактивного обучения);

- для научного и инновационного направления работы планируется создание комплексной цифровой платформы управления научно-исследовательской и инновационной деятельностью с функцией подбора исследовательских коллективов, в т.ч. виртуальных научных коллективов, занимающихся исследованиями и разработками в нескольких научных центрах, находящихся в сетевой среде;

- молодежная политика находит свое отражение в создании цифрового сервиса поддержки социально-культурной адаптации обучающихся, межкультурного взаимодействия, а также способствующего самореализации студентов в различных видах деятельности: волонтерской, творческой, культурно-просветительской, досуговой, предпринимательской;

- управлением человеческого капиталом требуется создание цифровой среды: комплексные цифровые профили сотрудников с обеспечением персонифицированной интеллектуальной поддержки в части их профессионального и личностного развития; адаптация, оценка и обратная связь сотрудников; упрощение процедур оформления дополнительного образования;

- эффективность системы управления Институтом обеспечивается в том числе за счет создания цифровой среды управления посредством внедрения и развития бизнес-моделей с применением технологий принятия решений в управленческой деятельности, инструментов информационной бизнес-аналитики и использование предиктивной аналитики для прогнозных расчётов.

В результате цифровой трансформации должны быть достигнуты следующие результаты:

- высокий уровень компетенций, обучающихся за счет персонализации образовательного процесса, применение средства виртуальной реальности развития цифровой образовательной среды;

- высокий уровень цифровых компетенций у профессорско-преподавательского состава и персонала;

- цифровизированные и автоматизированные бизнес-процессы Института, развитая образовательная, научная и инновационная инфраструктура;

- действующая единая система предиктивной прогнозной аналитики и системы поддержки принятий решений;

- подключение Института к государственным информационным системам;

В рамках цифровой трансформации предлагается план перехода на новый уровень организации образовательного пространства:

Задача	Мероприятия по исполнению задач	Сроки реализации
Создание единой системы цифровых сервисов	Проектирование, разработка и внедрение модели системы	
Цифровизация сервисов	Анализ, трансформация и цифровизация бизнес-процессов	2023/25
Обеспечение академической мобильности обучающихся и поступление через сервис Госуслуг	Интеграция с ГИС СЦОС и суперсервисом «Поступление в ВУЗ онлайн»	2023/24
«геймифицирование» учебного процесса	Разработка VR лабораторных работ Обеспечение и замена мультимедийного и компьютерного оборудования аудиторий. Развитие видеопродакшена для создания качественной лекционной части курсов Создание/аренда профессиональных студий записи контента	2023/25
Повышения уровня цифровых компетенций	Разработка курсов для персонала, создание базы знаний по работе с сервисами и информационными системами, регулярные онлайн курсы по информационной безопасности	2022/24
Повышение эффективности административно-хозяйственной деятельности	Внедрение системы документооборота и автоматизация финансово-хозяйственной деятельности, внедрение системы автоматизированного составления расписания	2023/24
Увеличение вычислительной мощности	Создание высокопроизводительного кластера, приобретение серверного оборудования. Ключевой момент развития, предполагающий обеспечение вычислительными мощностями для создания и размещения цифровых сервисов. Развитие кадровой составляющей управления серверным оборудованием, найм квалифицированных администраторов и инженеров, программистов, обеспечивающих интеграцию сервисов в единое цифровое пространство	2023/24
Обеспечение защиты информации и сохранности данных	Создание политики информационной безопасности	2023
Обеспечение возможности управления институтом на основе данных	Внедрение BI -систем для руководителей структурных подразделений, внедрение систем поддержки принятия решений для стратегического управления	2023/25
Реализация алгоритмов	Создание инструментов по формированию	2024

индивидуальных рекомендаций и предиктивной (прогнозной) аналитики	ИОТ и управлению обучением на основе аналитики данных об успеваемости, посещаемости, структуре портфолио обучающегося.	
Автоматизация общения с бенефициарами	Создание и внедрение чат-ботов для поиска информации и технической поддержки в режиме 24/7	2024

Ключевые планируемые показатели реализации стратегии:

Создание и внедрение инновационной цифровой образовательной платформы	Внедрены маркетплейс образовательных сервисов и продуктов, включая индивидуальную образовательную траекторию, цифровое портфолио обучающегося, а также инструменты цифрового контроля знаний и прокторинга.	2022/24 годы
	Внедрены открытая платформа управления образовательным процессом нового поколения и учетная образовательная система	2023/25 годы
	Внедрены технологии работы с большими данными образовательной платформы (сбор, обработка, разметка, машинное обучение, аналитика) и реализованы сервисы образовательной аналитики	2023/25 годы
	Обеспечено предоставление коммуникационного сервиса, внедрение полнофункциональных мобильных приложений для обучающихся и научно-педагогических работников	2022/25 годы
	Внедрены цифровые регламенты и электронное обеспечение образовательного процесса	2025/30 годы
	Реализованы сервисы разметки всех категорий образовательного контента для интегрированной среды по работе со всеми обучающимися, а также сервисы непрерывного образования, интегрированные в единое информационно-коммуникабельное пространство	2025/30 годы
Реализация и внедрение цифровых сервисов поддержки административно-управленческой деятельности и концепции управления институтом на основе данных	Внедрена платформа универсальных инструментов для обеспечения деятельности административно-управленческих подразделений Института, обеспечивающая мобильные версии сервисов и порталные решения, включая сервисы по управлению персоналом, цифровые регламенты, сервисы аутентификации, электронной подписи, доступа к единой шине взаимодействия, сервисы управления мастер-данными и инструменты для работы финансовых, кадровых, юридических, имущественно-хозяйственных подразделений, а также для обеспечения безопасности	2023/25 годы
	Внедрены технологии работы с большими данными (сбор, обработка, разметка машинное обучение, аналитика, инструменты подготовки управленческих и оперативных решений) на платформах единого интегрированного	2023/25 годы

	информационно-коммуникационного пространства, обеспечено функционирование цифровых аналитических инструментов и сервисов для управления университетом на основе больших данных	
	Внедрены технологии искусственного интеллекта для управления цифровым следом для сервисов взаимодействия со студентами, работниками и гостями университета, а также технологии распределенных реестров для хранения и обеспечения гарантированной сохранности данных в едином интегрированном информационно-коммуникационном пространстве и работы с интеллектуальной собственностью	2025/30 годы
Модернизация цифровой инфраструктуры в части северного, коммутационного, мультимедийного и терминального оборудования	Обновлена и повышена пропускная способность опорной и беспроводной сетей, внедрены облачные технологии хранения и обработки данных, обеспечено развитие систем удаленного доступа к инфраструктуре с усилением систем безопасности, проведена миграция основных корпоративных систем во внешние центры обработки данных, обеспечена интеграция сервисов проведения конференций и вебинаров с инновационной цифровой образовательной платформой, созданы виртуальные компьютерные классы и лаборатории для обеспечения дистанционной работы	2023/26 годы
	Внедрены подходы и инструменты по обеспечению безопасности, апробации разработанных моделей, проведено утверждение политики информационной безопасности и положения о защите конфиденциальной информации	2024/26 годы

3.4. Воспитательная работа и молодежная политика

Основной целью молодежной политики является создание условий для личностного и профессионального развития обучающихся, способствующего облегчению их адаптации в социокультурной среде, повышению гражданского самосознания и социальной ответственности, формирование универсальных компетенций (командной работы, лидерства).

Основными мероприятиями и задачами являются реализация целевых программ воспитательной деятельности на базе Концепции воспитательной деятельности Института, и оптимизация системы поиска и отбора лучших абитуриентов и развитие деловых отношений с выпускниками:

- формирование системы гражданско-патриотического воспитания обучающихся, приобщение их к ценностям отечественной и мировой культуры;
- совершенствование системы студенческого самоуправления, формирования основ корпоративной культуры, разработка и продвижение институтской символики;

- создание условий для развития творческих способностей обучающихся в процессе вовлечения их в научную деятельность;
- создание условий и предпосылок для формирования мировоззрения обучающихся, основанного на закреплении социокультурных ценностей;
- пропаганда здорового образа жизни, создание условий для развития физической культуры обучающихся;
- организация правовой и социальной защиты обучающихся, оказание им социально-психологической поддержки;
- формирование гуманной образовательной среды, создание условий для развития толерантности учащейся молодежи и приобщение их к духовной культуре;
- организация процесса профессиональной адаптации выпускника института (организация клуба выпускников, создание базы данных выпускников и пр.). закрепление механизмов взаимодействия с работодателями;
- внедрение системы учета индивидуальных достижений школьников и студентов, проявивших выдающиеся способности в олимпиадах, интеллектуальных, творческих конкурсах и иных мероприятиях, проводимых в установленном законодательством порядке;
- проведение профессиональной ориентации школьников 9-11-х классов с целью более раннего выявления талантливых абитуриентов по всем направлениям подготовки, реализуемым в Институте;
- совершенствование системы скидок в оплате стоимости обучения для абитуриентов с высокими результатами вступительных испытаний, так же скидки за активное участие студентов в научно-исследовательской деятельности Института;
- активное участие обучающихся в образовательных и волонтерских проектах Московского правительства с целью повышения роли Института в подготовке кадров для Московского региона;
- привлечение к рекламной деятельности выпускников и обучающихся по направлению подготовки «Реклама и связи с общественностью»;
- развитие Центра карьеры, расширение круга задач, выполняемых центром;
- организация помощи и сопровождения в стажировках, в вопросах практической подготовки и трудоустройства;
- восстановить на новом качественном уровне традиции проведения регулярных мероприятий для выпускников: основной формат – встречи выпускников;
- создание информационного ресурса по организации активной связи с выпускниками;
- мониторинг и аналитика трудоустройства и особенностей карьерного роста.
- создание медицентра, развитие социального партнерства и повышение имиджа института (наличие договоров, соглашений о творческом сотрудничестве, публикации в прессе).

3.5. Кадровая и социальная политика

Стратегической целью кадровой и социальной политики Института является развитие кадрового потенциала Института как носителя знаний, культуры, традиций, отвечающего задачам Института – центра компетенций. Развитие корпоративной культуры, экономических стимулов и социальных гарантий с целью создания условий для наиболее полной самореализации работников и обучающихся, постоянного пополнения их знаний и профессионального роста.

Развитие кадрового потенциала Института включает следующие мероприятия:

- построение дифференцированной и гибкой системы профессиональных траекторий научно-педагогических работников (академическая, практико-ориентированная и образовательно-методическая траектории) с особыми механизмами отбора, стимулирования и оценивания;

- обеспечение базового стандарта профессиональных компетенций для всех сотрудников (цифровые и социальные навыки, знание английского языка, навыки использования информационных и библиотечных систем, межкультурной коммуникации и др.);

- введение системы непрерывного профессионального развития сотрудников на основе индивидуальных планов;

- разработка и реализация программы воспроизводства и развития кадрового потенциала Института, предусматривающей привлечение к преподавательской и научной деятельности наиболее одаренных, компетентных выпускников Института;

- повышение требований к другим категориям работников (научно-техническому, учебно-вспомогательному и хозяйственному персоналу), к их профессиональному уровню и повышению квалификации, освоению новых информационных технологий и методов организации деловых процессов;

- обеспечение гарантий трудовых прав и свобод работников Института, создание благоприятных условий труда, защита их прав и интересов, предоставление гарантий соблюдения требований по охране труда и социальному страхованию в отношении работников;

- поддержание здорового образа жизни, повышение развития культурного уровня работников Института и обучающихся;

- внедрение и развитие системы академических обменов преподавателей с лидирующими отечественными вузами и научными организациями;

- повышение социальной ответственности как работодателя и улучшение социального обеспечения работников.

- внедрение единых управленческих, информационных и инфраструктурных сервисов, обеспечивающих конкурентоспособность Института, в т.ч.:

- комплексные цифровые профили сотрудников с обеспечением интеллектуальной поддержки в части профессионального и личностного роста;

– адаптация, оценка и обратная связь сотрудников.

Ключевые планируемые показатели реализации стратегии

Построение дифференцированной и гибкой системы профессиональных траекторий для научно-педагогических работников	Проведена институционализация академической, практико-ориентированной и образовательно-методической профессиональных траекторий для научно-педагогических работников. Введены карьерные линейки с особыми механизмами отбора, стимулирования и оценивания для каждой траектории	2023/25 годы
	Сформированы группы преподавателей, работающих с сетевыми программами и современными массовыми сервисами	2025/30 годы
Разработка и обеспечение базового стандарта профессиональных компетенций и непрерывного профессионального развития для основных категорий работников	Разработан и внедрен базовый стандарт для научно-педагогических и административных работников, включающий академические, цифровые и социальные навыки, знание английского языка, навыки применения информационных и библиотечных систем, межкультурной коммуникации	2024/26 годы
	Построена система непрерывного (ежегодного) профессионального развития для каждого работника на основе индивидуальных планов с использованием гибких модульных систем, онлайн-программ и программ в формате смешанного обучения	2025/30 годы
Повышение профессиональных и академических требований при стабилизации договорных условий для ведущих специалистов	Повышены требования к публикационной активности научно-педагогических работников на основе экспертных списков изданий по каждой укрупненной области науки	2023/26 годы
	Введены нормы институтского кодекса этики как нового инструмента неадминистративного регулирования отношений между работниками, обучающимися и Институтом	2022/24 годы
	Внедрена система надбавок за выдающиеся успехи в научной деятельности	2022/24 годы

3.6. Управление Институтом

Обеспечение высокого качества образования на основе сохранения его фундаментальности, соответствия потребностям личности, общества и государства является главной задачей Института, его политики. Успешная реализация этой задачи зависит от эффективности системы управления Институтом. Развитие системы управления Институтом для совершенствования условий профессиональной деятельности и социальных условий работников и студентов.

Для достижения цели развития системы управления Институтом предусмотрено осуществление следующих мероприятий:

- развитие системы управления, сочетающей в себе принципы децентрализации, делегирования полномочий и проектного управления, расширение коллегиальности и повышение прозрачности принятия решений;
- совершенствование системы управления, основанной на показателях эффективности, связанных с достижением целей деятельности Института;
- адаптация организационной структуры Института к решению стратегических задач;
- соединения решения тактических задач в управлении Институтом с Программой его стратегического развития через механизмы среднесрочного и краткосрочного планирования;
- модернизация системы управления Институтом на основе принципов управления качеством;
- формирование новых требований ко всем категориям работников аппарата управления в соответствии с системой управления качеством образования;
- наращивание функциональных возможностей системы управления за счет применения современных программных и информационных средств. Реализация хранения и полного цикла обработки всех первичных документов по управлению учебным процессом и управлению персоналом;
- совершенствование и актуализация нормативных документов, регламентирующих использование кадровых, финансовых, информационных и материально-технических ресурсов в целях обеспечения эффективного управления Институтом;
- создание условий, стимулирующих инициативы подразделений и отдельных работников, а также позволяющих максимально раскрыться творческим способностям и профессиональным возможностям работников и обучающихся.
- создание единого координационного центра управления программой развития Института до 2030 года;
- повышение уровня взаимодействия руководителей и ключевых работников структурных подразделений различных типов за счет участия в специализированных мероприятиях, направленных на формирование единого понимания перспектив и программы развития Института;
- развитие Института руководителей образовательных программ с передачей им полномочий по формированию как содержательного наполнения программ подготовки, так их ресурсного и кадрового обеспечения;
- вовлечение активных студентов и студенческих сообществ в обсуждение проблемных вопросов и принятие стратегических решений в идеологии развития Института;
- создание в коллективе Института атмосферы общей заинтересованности в результатах труда, поддержки и стремления к отстаиванию интересов Института во всех сферах его деятельности;
- разработка и введение в действие системы требований отбора профессорско-преподавательского состава с учетом инновационного подхода к

образовательной деятельности, систематического участия в исследовательской работе, публикаций в ведущих российских и зарубежных изданиях, наличия учёных степеней и званий и других показателей;

- создание общественной системы самоуправления и взаимодействия с выпускниками Института;
- повышение роли общественных органов в управлении Институтом.

3.7. Международная деятельность

В Институте создан необходимый фундамент для дальнейшей интернационализации образовательного и исследовательского направлений.

Выпускники Института могут получить международное приложение к диплому Diploma Supplement, а также диплом Института Финансовых Аналитиков (Instate o Financial Accountants, IFA), который подтверждает соответствие ООП бакалавриата международным квалификациям в области финансовой аналитики.

Ведется работа по реализации международных академических и исследовательских проектов. Научные издания Института реорганизируются, чтобы соответствовать высоким международным стандартам, обеспечивающим индексирование в базах данных Scopus и Web of Science Core Collection (Scopus/WoS).

Политика Института в области международной деятельности будет направлена на решение следующих задач:

- открытие программ «двойных дипломов» с ведущими зарубежными вузами;
- организация студенческого обмена, включенного обучения студентов Института в зарубежных образовательных организациях, позволяющего осуществлять обучение в течение семестра и более в зарубежных вузах;
- внедрение ОПОП на иностранных языках с привлечением иностранных студентов;
- создание в Институте образовательной и исследовательской инфраструктуры, которая позволит студентам, преподавателям и исследователям получать быстрый доступ в глобальным академическим ресурсам;
- трансформация информационной политики Института и создание двуязычной информационной среды. Становление всех электронных сервисов Института двуязычными. Развитие англоязычной версии официального сайта ИМЭС. Создание комфортных публичных пространств и коворкинг-зон для совместной работы студентов и преподавателей, где может осуществляться свободный обмен идеями, практиками и инициативами, для формирования атмосферы взаимодействия и кооперации;
- трансформация системы языковой подготовки таким образом, что к 3-4 курсу бакалавриата студенты будут способны эффективно осуществлять научную коммуникацию на английском языке, легко осваивать образовательные программы в иностранных университетах и быстро интегрироваться в международные исследовательские проекты. Языковая поддержка преподавателей и исследователей

обеспечивает возможности повышения качества перевода текстов статей и монографий, направляемых для публикации в международные журналы и академические издательства.

– развитие инфраструктуры для проведения научных исследований. Расширение подписки Института на ведущие международные журналы и базы данных по приоритетным направлениям своего развития. Широкие возможности библиотеки и электронной образовательной среды Института станут стимулировать студентов, преподавателей и исследователей к тому, чтобы выбрать Институт в качестве места обучения, преподавания или работы, которое обеспечит широкий круг возможностей и доступ к результатам передовых российских и мировых исследований;

– увеличение количества двуязычных образовательных программ и модулей в Институте в рамках отдельных программ для расширения линейки образовательных продуктов, доступных иностранным студентам;

– Активизация пропаганды достижений и возможностей Института в образовательной, научной и инновационной деятельности через участие в международных выставках, публикации в ведущих мировых изданиях;

– Развитие партнерских связей с ведущими зарубежными образовательными и научными центрами через участие в международных программах и проектах, а также посредством академических обменов студентами и преподавателями. Обеспечение взаимного признания образовательных программ в партнерских вузах;

– Расширение международных академических обменов путем создания учебно-методической базы с элементами дистанционного обучения, специализированного программного и аппаратного обеспечения с применением мультимедийных средств и средств контроля знаний;

– Мониторинг рынка международной образовательной среды, улучшение получения международного образования и профессиональной подготовки обучающихся.

Ключевые планируемые показатели реализации стратегии:

Наименование показателя	Критерии оценки
Доля иностранных обучающихся по образовательным программам высшего образования к общему числу обучающихся по образовательным программам высшего образования	10% к 2025 году 20% к 2030 году
Доля двуязычных (рус. – англ., рус. – китайский) электронных сервисов Института и используемого программного обеспечения	100% к 2030 году
Создание полноформатной англоязычной версии сайта Института	К 2025 году
Создание структуры (подразделения), обеспечивающей содействие повышению качества переводов публикаций преподавателей, студентов	К 2030 году
Проведение международных научных, образовательных и экспертных мероприятий на площадках Института	Не менее двух в год

Количество двуязычных образовательных программ и модулей в рамках отдельных программ для расширения линейки образовательных продуктов, доступных иностранным студентам	5 к 2025 году 10 к 2030 году
Открытие востребованных онлайн-курсов с участием преподавателей Института на открытых платформах онлайн-образования, включая международные платформы (Coursera, EdX и др.)	10 к 2030 году
Внедрение совместных образовательных программ (двух дипломов) с ведущими мировыми университетами из топ-1000 глобальных институциональных рейтингов ARWU, QS, WUR или THE WUR и/или топ-500 предметных рейтингов ARWU, QS WUR или THE WUR по очной форме	2030 – 3

3.8. Ресурсное обеспечение

Основной целью развития Института являются:

- переход от бюджета стабилизации к бюджету развития Института на основе увеличения эффективности и качества предоставляемых образовательных и научных услуг, развитие инновационной деятельности. Обеспечение условий для увеличения уровня доходов сотрудников Института, закрепления и притока высокопрофессиональных кадров профессорско-преподавательского состава, научных и других работников;

- Развитие материально-технической базы и повышение эффективности хозяйственной деятельности, обеспечивающей реализацию Программы стратегического развития Института.

В качестве приоритета в развитие ресурсного обеспечения выбрано устойчивое развитие доходов, комплексное и сбалансированное развитие учебных площадей и обеспечение материально-технических условий для осуществления образовательной, научной, творческой, социально-гуманитарной деятельности сотрудников и обучающихся Института.

Достижению этих задач будут способствовать:

- увеличение объемов реализации образовательных программ высшего и дополнительного профессионального образования;

- введение новых перспективных программ в сфере высшего образования и дополнительного профессионального образования;

- освоение Институтом ИТ-образования;

- наращивание объемов образовательных продуктов, реализуемых в онлайн формате;

- увеличение объема и качества используемых Институтом дистанционных технологий, в том числе за счет предоставления потенциальным абитуриентам уникальных возможностей получения индивидуального образования;

- привлечение иностранных студентов, расширение образовательных программ, реализуемых полностью на иностранном языке;

- Совершенствование механизмов ценообразования образовательных услуг на основе постоянных маркетинговых исследований и расчета затрат на одного обучающегося, развитие системы льгот, скидок и т.д., повышающей привлекательность договорных отношений с обучающимися и (или) их законными представителями.

- увеличение доходов от НИОКР;

- привлечение бизнеса к реализации образовательных программ, совместных проектов;

- вовлечение успешных и талантливых выпускников в реализацию институтских проектов;

- совершенствование инструментов материального стимулирования ППС и АУП Института на основе принципов формирования оценки деятельности;

- реализация комплекса мер по доведению обеспеченности Института имущественной инфраструктурой (учебно-лабораторными площадями) до уровня не ниже среднеотраслевого;
- формирование в Институте современных научных, образовательных и рекреационных пространств, стимулирующих научную и образовательную коммуникацию, проектную работу студентов;
- внедрение единого стандарта управленческих, информационных и инфраструктурных сервисов;
- обеспечение рационального режима эксплуатации материально-технической базы с внедрением современных энергосберегающих технологий;
- обеспечение нормативных требований по режиму условий труда работников и условий обучения студентов Института;
- развитие существующей системы комплексной безопасности и охраны труда.

Реализацию мероприятий программы предполагается осуществить в 2 этапа:

1-й этап – 2023-2024 годы;

2-й этап – 2025-2030 годы.

4. Управление программой развития Института

Управление Программой развития Института (далее – Программа) должно обеспечивать ее адекватность изменяющимся внешним и внутренним условиям деятельности Института, концептуальным и стратегическим программным документам федерального, регионального и местного уровней.

Основные принципы управления Программой:

- открытость системы управления;
- постоянный мониторинг и анализ процесса и результатов реализации Программы, организация публичного представления и обсуждения этих результатов.

Система управления реализацией Программы включает в себя следующие позиции:

- организационная структура управления реализацией Программы;
- планирование мероприятий по реализации Программы;
- ресурсное, в том числе финансовое, обеспечение реализации Программы;
- организация взаимодействия участников реализации Программы;
- политика взаимодействия с «внешней» средой (учредитель, органы власти, бизнес-сообщество, образовательные и научные учреждения);
- мониторинг и контроль реализации Программы;
- оценка результатов реализации Программы;
- информационное сопровождение реализации Программы;
- механизм корректировки Программы.

Организационная структура управления реализацией Программы определяет состав органов управления реализацией Программы, структурные подразделения Института, связанные с обеспечением деятельности органов управления, их функции, полномочия и ответственность.

В состав органов управления реализацией Программы входят:

- ученый совет Института;
- ректор;
- ректорат;

Ученый совет Института утверждает Программу и обсуждает результаты ее реализации, рассматривает и утверждает изменения и дополнения в случае необходимости.

Ректор:

- координирует реализацию Программы со стратегическими программными документами федерального уровня, города Москвы и других территорий присутствия;
- утверждает внутренние документы и ключевые показатели эффективности реализации Программы, контролирует их достижение;
- распределяет, с учетом положений Программы, функции и полномочия по управлению реализацией Программы между проректорами, руководителями структурных подразделений, отдельными сотрудниками Института;
- представляет Ученому совету Института ежегодный отчет о ходе реализации Программы;
- доводит соответствующую информацию до Учредителя;
- выполняет другие функции в рамках установленных полномочий с целью обеспечения реализации Программы и достижения ее целевых показателей.

Ректорат Института обеспечивает реализацию Программы, достижение ее целевых показателей и выполняет следующие функции:

- определяет ответственное лицо и уполномоченные структурные подразделения Института по сопровождению реализации Программы;
- осуществляет текущее рассмотрение промежуточных итогов реализации Программы по направлениям, предложений по ее корректировке, готовит рекомендации для Ученого совета по внесению изменений, организует разработку и принятие необходимых для реализации Программы решений и нормативных документов, обеспечивает и контролирует их исполнение;
- заслушивает отчеты руководителей структурных подразделений и проректоров по основным направлениям реализации Программы;
- организует проведение мониторинга и оценки реализации Программы;
- организует информационное сопровождение, обратную связь и взаимодействие участников реализации Программы;
- разрабатывает и вносит на рассмотрение Ученого совета предложения по внесению изменений и дополнений в Программу.

Ответственным лицом за организационное обеспечение и координацию деятельности по реализации Программы является первый проректор Института.

Для решения отдельных задач реализации Программы органы управления реализацией Программы могут создавать рабочие группы. Задачи рабочей группе определяет орган управления реализацией Программы, принявший решение о ее создании.

Корректировка Программы, изменения и дополнения в Программу утверждаются в установленном порядке решением Ученого совета Института. Предложения по внесению изменений и дополнений в Программу инициируются любым органом управления по реализации Программы. Все предложения подлежат предварительному обсуждению органом управления реализацией Программы, инициирующим соответствующие изменения, и принимаются или отклоняются решением Ученого совета Института.

Программа подлежит корректировке в случаях существенных изменений внутренних и внешних условий:

- делающих невозможным или нецелесообразным реализацию отдельных приоритетных направлений, отдельных задач Программы, достижение целевых показателей Программы;

- требующих формирования новых приоритетов развития Института, постановки новых задач, в том числе в случае досрочного достижения отдельных целевых показателей Программы.

Программа может быть скорректирована в других случаях с учетом соблюдения принципов устойчивости долгосрочных целей и гибкости в выборе механизмов достижения стратегической цели, установленной Программой.

Основные управленческие риски:

в сфере стратегического управления реализацией Программы:

- формирование задач и проектов, не обеспеченных ресурсами;
- негибкость реализации Программы, замедленное реагирование на появление новых факторов;

в сфере управления обновлением действующих процессов:

- недостаточное информирование сотрудников и обучающихся Института об их задачах и возможностях в рамках реализации мероприятий Программы;

- недостаточный учет замечаний и предложений наблюдательных и консультативных органов;

- неудачный состав и неэффективная работа экспертов, отбирающих новые проекты и оценивающих их результаты;

- задержка или отсутствие перевода результатов в режим текущей деятельности.

Мероприятия, направленные на снижение рисков:

- мониторинг реализации Программы;

- мониторинг внешних условий, включая международный рынок образовательных и научных услуг;

- вовлечение всех заинтересованных субъектов (включая студентов) не только в реализацию, но и в обсуждение целей и хода реализации Программы;

- повышение качества менеджмента Института за счет привлечения эффективных менеджеров для решения креативных задач, де бюрократизации и автоматизации административных процедур.

Система мониторинга реализации Программы направлена на обеспечение соответствия достигаемых результатов Программы поставленным целям, на поддержку точного и эффективного выполнения планов реализации. Система мониторинговых мероприятий будет включать регулярный сбор информации, самообследования, социологические исследования, проведение внутренней и внешней экспертизы, публичное представление результатов мониторинга.

Основными предметами мониторинга будут:

- динамика целевых показателей Программы;
- выполнение ежегодного финансового плана, качественный прогресс по отдельным направлениям, возникающие трудности и риски.

По каждой из областей мониторинга будет готовиться ежегодный отчет Ученому совету Института, по результатам которого руководством могут быть приняты необходимые административные и ресурсные решения, требующиеся для обеспечения успешности реализации Программы.

5. Индикаторы и показатели развития Института

В процессе своевременной реализации мероприятий настоящей Программы будут естественным образом меняться значения основных индикаторов и показателей развития Института. Ниже приводится ожидаемая динамика индикаторов и показателей развития Института, структурированная по основным направлениям его деятельности.

Индикаторы и показатели развития Института до 2030 года

Показатели	Единица измерения	Значения показателей по годам		
		2022	2025	2030
1	2	3	4	5
Образовательная деятельность				
Средний балл ЕГЭ студентов, принятых на обучение по очной форме по программам бакалавриата с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами	балл	58	61	63
Общая численность студентов, обучающихся по программам высшего образования	чел.	2370	3500	5000
Общая численность слушателей обучающихся по программам ДПО	чел.	0	300	1000
Общее количество ООП	един.	25	50	100
Процент ОПОП, разработанных с	%	0	25	60

участием ведущих профильных организаций				
Уровень удовлетворенности внеучебной деятельностью внутри Института	%	100	100	100
Доля ООП, преподаваемых полностью или частично на иностранном языке	%	0	5	20
Удельный вес выпускников, трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска, в общей численности выпускников Института, обучающихся по основным образовательным программам высшего образования	%	75	85	97
Научно-исследовательская деятельность				
Общий объем научно-исследовательских (далее - НИР)	млн. руб.	35,4	70,0	86,0
Удельный вес доходов от НИР в общих доходах Института	%	7	9	12
Средний годовой объем НИР, финансируемых из внешних источников, на одну ставку ННР	тыс. руб	100	140	150
Количество публикаций в РИНЦ на 100 штатных ННР (шт.)	шт.	21	37	40
Удельный вес численности ННР, имеющих ученую степень кандидата наук к общей численности ННР	%	95,6	97,5	98,4
Удельный вес численности ННР, имеющих ученую степень доктора наук к общей численности ННР	%	9	10	15
Кадровый потенциал Института				
Удельный вес ННР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности ННР Института (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера)	%	96	97	98
Число ННР, имеющих степень кандидата и доктора наук в расчете на 100 обучающихся	единиц	7	9	10
Международная деятельность				
Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), обучающихся программам бакалавриата, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	1	2	3

Удельный вес численности иностранных студентов из стран СНГ, обучающихся по программам бакалавриата, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	6	7	8
Удельный вес численности иностранных студентов, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	7	8	10
Ресурсное обеспечение				
Доходы Института из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП	млн. руб.	358,4	440	650
Общая площадь учебно-лабораторных помещений	м ²	1670	3100	4500