



## **ПРОГРАММА**

**развития Института востоковедения РАН  
кандидата на должность директора  
АЛИКБЕРОВА Аликбера Калабековича  
на 2020-2025 гг.**

*“Моя программа предусматривает не только преемственность поколений, сохранение традиций и исследовательских приоритетов в востоковедении, но и качественное развитие Института, расширение наших возможностей, актуализацию проблематики исследований.*

*“Командировки и конференции – неотъемлемая часть научной работы, необходимая для генерации нового знания.*

*“Приоритетным для себя считаю сохранение коллектива, фонда рабочих мест, увеличение заработной платы, социальную поддержку всех сотрудников, особенно представителей старшего поколения, ветеранов труда, а также молодежи – нашей надежды и нашего будущего.*

*“Институт – наш второй дом, в нем должно быть интересно и комфортно работать.*

## I. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

Ордена Трудового Красного Знамени Институт востоковедения Российской академии наук – **ведущий исследовательский центр России по комплексному изучению Востока** с древнейших времен по настоящее время, **крупнейший в стране гуманитарный академический институт**, в котором собраны лучшие специалисты по Востоку. Это **уникальный коллектив исследователей**. Главная миссия ФГБУН ИВ РАН – **обеспечение лидерства в России и мире** в проведении фундаментальных, поисковых и прикладных исследований в области востоковедения, генерации новых фундаментальных знаний, объективной и актуальной информации о народах и странах Востока.

### 1. Повышение конкурентоспособности Института и его позиционирование

Современный мир меняется на глазах, он стремительно и устойчиво движется в направлении многополярности, в котором **роль Востока существенно возрастает**. В этих условиях **Институт не может оставаться в стороне** от происходящих событий. В последние годы мы зарекомендовали себя как **ключевой центр научной дипломатии**, проведя по два раунда межсирийских и межпалестинских консультаций, целый ряд встреч в рамках дипломатии «второго» и «полуторного» треков по наиболее острым проблемам международных отношений на Востоке, активно участвуя в работе по урегулированию вооруженных конфликтов в рамках институтов ООН. Научный руководитель ИВ РАН В.В. Наумкин является старшим политическим советником специального посланника генерального секретаря ООН по Сирии.

По моему убеждению, необходимо **усилить позиции Института** и в других стратегических направлениях исследований за счет укрепления кадрового состава соответствующих научных подразделений: Китая, государств Южной, Юго-Восточной и Восточной Азии, **повышать экспертную роль** Института в вопросах жизненно важной для России евразийской интеграции. Каждое научное направление должно иметь возможности для своего развития, а задача руководства Института – обеспечить для реализации этой работы наилучшие условия, укрепляющие позиции ИВ РАН как **одного из мировых лидеров в изучении Востока**.

Усиление конкуренции между крупнейшими мировыми экспертными и исследовательскими центрами ставит вопрос о **повышении конкурентоспособности Института** как в России, так и за рубежом. Институт может и должен не только заниматься **глубоким и всесторонним исследованием** происходящих на Востоке процессов, но и шире **использовать возможности «мягкой силы»**.

ИВ РАН фактически является **лидером востоковедных исследований, головным институтом** для всех востоковедов страны. Исходя из этого, необходимо вернуть руководящую и координирующую роль Института в деятельности **Общества востоковедов России**, которое как раз и обеспечивает горизонтальное взаимодействие востоковедов страны. С этой же целью необходимо

наладить и работу **Научного совета по комплексным проблемам востоковедения**, который является ключевым звеном взаимодействия ИВ РАН с Отделением историко-филологических наук РАН.

## 2. Преемственность и развитие

Институт востоковедения имеет **200-летнюю историю**, богатые и славные **традиции**, огромный и неоценимый **опыт**, большие **заслуги** перед страной, отмеченные орденом Трудового Красного Знамени, значительный творческий **потенциал** в самых различных направлениях востоковедческих исследований, высокую **репутацию** в научном мире и экспертном сообществе. Поэтому моя Программа как кандидата на должность директора и члена дирекции предусматривает прежде всего **преемственность** в развитии **приоритетных направлений** НИР Института, направленных на выполнение национального проекта «Наука» на 2018-2024 гг. и Программы развития ФГБУН Института востоковедения РАН на 2019-2023 гг., в которой четко обозначены амбициозные исследовательские цели и задачи. Эта программа была принята Институтом в 2019 г. и стала частью государственного задания.

Преемственность в работе Института подразумевает не только научную и профессиональную деятельность, включающую в себя расширение вовлеченности специалистов самого разного профиля в общеинститутские фундаментальные научные исследования и прикладные экспертные работы, но и **сохранение сложившейся структуры Института**, ее совершенствование, укрепление и развитие научных школ в востоковедении, создание условий для обеспечения преемственности поколений, традиций взаимовыручки, конструктивных дискуссий, доброжелательной атмосферы в коллективе, тесной связи поколений, сохранении целого ряда черт и особенностей нашего уникального коллектива.

Моя программа предусматривает не только преемственность поколений, сохранение традиций и исследовательских приоритетов в востоковедении, но и **качественное развитие Института, расширение наших возможностей, актуализацию проблематики исследований**. Для получения общественно значимых научных результатов необходимо сосредоточение усилий отдельных творческих групп, в том числе в международной коллаборации, на **«прорывных» направлениях исследований**, в рамках разработки и реализации крупных научных проектов, имеющих стратегическое значение для развития страны. Для развития каждого из направлений исследований Института предлагаются конкретные меры:

- **Классические исследования в рамках отдельных научных дисциплин** (истории Востока, восточного источниковедения, археологии, философии, языкознания, литературоведения, политологии, религиоведения, культурологии, дипломатики, эпиграфики, нумизматики и др.): 1) поддержка наиболее перспективных направлений и проектов; 2) определение наиболее важных тем и направлений, усиливающих позиции Института в мире; 3) актуализация исследовательской программы с учетом мирового опыта; 4) создание международных исследовательских групп для решения крупных научных проблем.

- **Страноведческое направление:** 1) устранение диспропорций в изучении различных стран и эпох, поддержка угасающих направлений исследований; 2) развитие проектов сотрудничества с различными научными центрами в рамках анализа и прогнозирования ситуации в отдельных странах Востока на ведущих международных площадках; 3) меры, направленные на достижение признания Института как интеллектуальной площадки, сопоставимой по значимости в медийном пространстве с Валдайским клубом, Российским советом по международным делам и др.; 4) развитие проектов, которые являются «визитной карточкой» Института – продолжающихся научных проектов, изданий, конференций; 5) популяризация результатов исследований Института в странах Востока, в том числе через практику переводов лучших научных трудов на восточные и европейские языки.
- **Направление междисциплинарных исследований:** 1) освоение новейших мультиметодных подходов; 2) исследования на стыке различных научных дисциплин, усиливающих **комплексность востоковедения**; 3) инициация исследований на **стыке истории, социологии и политических наук**.
- **Теоретико-методологические исследования.** В советский период именно теоретические разработки позволили Институту стать одним из ведущих мировых мозговых центров по осмыслению исторического опыта народов Востока (дискуссия об азиатском способе производства). Убежден в том, что нам необходимо преодолевать диктат западной методологической мысли, поддерживать и развивать весь спектр собственных теоретических исследований, добиваясь в том числе их международного признания.

Новый импульс развитию Института может дать применение цифровых методов и программных инструментов в востоковедении – цифровой истории, цифровой лингвистики, цифровой археологии, компьютерном источниковедении, археографии, нумизматики, цифровой эпиграфики, моделировании социальных процессов и др. Значительные возможности, существенный научный задел и условия для качественного продвижения в этом направлении, в том числе с активным участием разных научных отделов, у Института уже имеются (Отдел языков, Отдел памятников письменности, Египетская экспедиция, Лаборатория цифровых гуманитарных наук и др.).

Целиком поддерживаю **возобновление деятельности организационных структур**, хорошо зарекомендовавших себя в прежние годы, таких, например, как Советско/российско-индийская комиссия по сотрудничеству.

### **3. Открытость, взаимодействие, транспарентность**

Программа предусматривает продолжение курса администрации Института на **повышение роли и значения коллегиальных органов** – Ученого совета, РИСО, комиссии по премиям и надбавкам, **руководителей научных подразделений и научного руководителя Института. Разделение функций и полномочий** директора Института как управленца, отвечающего за выполнение государственного задания, а также оперативное решение всех вопросов, касающихся функционирования Института, с одной стороны, и научного руководителя Института, определяющего основные направления научных

исследований Института, возглавляющего работу Ученого совета, с другой стороны, делает работу Института более открытой, демократичной, **снижает риски** принятия ошибочных решений, и в общей сложности отвечает **насущным интересам** коллектива и научных подразделений.

Считаю необходимым продолжить хорошо зарекомендовавшую себя практику проведения **расширенных дирекций**, с участием руководителей научных подразделений, представителей Профсоюзной организации ИВ РАН, с приглашением научного руководителя.

Атмосфера доверия создается в условиях, когда каждый сотрудник может **лично пообщаться с директором**, если у него есть тема для обсуждения. В **открытой рабочей среде** каждый член коллектива имеет возможность открыто выразить свое **конструктивное несогласие** с тем или иным решением или ситуацией. Чистота и прозрачность необходимы и в вопросах **расходования целевых и внебюджетных средств, формирования ПРНД, распределения премий и надбавок.**

Считаю очень важным **преодоление разобщенности в коллективе**, поиск взаимопонимания и удовлетворительных компромиссов. Неизбежные в коллективе конфликты интересов и столкновения научных позиций могут и должны быть решены в интересах науки и каждого члена коллектива: каждый сотрудник должен иметь право реализовать свои научные планы, если они отвечают задачам Института.

#### **4. Динамизм, активность, поддержка молодых ученых**

Динамизм в работе Института может обеспечиваться **соединением знаний, навыков и опыта ведущих ученых Института с энергией, энтузиазмом и амбициями молодых ученых**, их желанием «свернуть горы», экспериментировать, осваивать новые области знаний. Практика привлечения молодых ученых к перспективным направлениям исследований с участием их старших коллег, используемая при получении грантов, может быть расширена. Например, созданная в Институте этим летом Вертикальная группа для подготовки актуальной аналитики о состоянии дел в странах Востока в условиях пандемии убедительно доказала эффективность такого горизонтального взаимодействия специалистов из разных научных подразделений для решения текущих научных проблем.

Для привлечения молодых кадров в Институт и их продвижения существующих механизмов финансирования недостаточно, нужны новые форматы взаимодействия, в том числе в рамках эффективных грантовых проектов и программ. Предполагается развивать успех **Совета молодых ученых**, который блестяще зарекомендовал себя, проведя съезды молодых востоковедов России и СНГ. Предлагаю **поднять статус** этой структуры, привязав ее структурно к Ученому совету, с включением ее председателя, а также заведующего аспирантурой в состав Ученого совета и/или дирекции. Необходимы **социальные лифты**, помощь молодым ученым со **стажировками**, в т.ч. языковыми, и публикациями в рецензируемых журналах, участие в федеральных и московских **программах социальной поддержки молодежи.**

## II. ОСНОВНЫЕ БЛОКИ ПРОГРАММЫ

### 1. Фундаментальные исследования

Вопреки расхожему и глубоко ошибочному мнению, основанному на давно уже устаревшем и весьма условном разделении специализации головного института и его филиала, что московское востоковедение специализируется на изучении современного Востока, а петербургское – классического цикла, **фундаментальные исследования, будучи приоритетными для Института, составляют основу его научной программы.** Наш Институт заслуженно и по праву находится в составе Отделения историко-филологических наук РАН. Эту важнейшую идентичность и уникальность Института необходимо сохранить и развивать, особенно в области изучения древнего и средневекового Востока. Основные направления фундаментальных исследований Института включают в себя не только историю и филологию, источниковедение, специальные исторические дисциплины, но и философию, политологию, социологию, этнологию, культурологию, литературоведение, экономическую науку, другие научные дисциплины.

Перспективные направления фундаментальных исследований должны включать в себе **сочетание классического цикла с современным, кабинетной исследовательской работы с полевыми экспедиционными изысканиями.** Поэтому особой поддержки требуют существующие научные экспедиции Института. Вижу перспективы в сотрудничестве ИВ РАН с Институтом археологии РАН в области восточной археологии, которая является сферой наших общих интересов. Важнейшими для Института являются наши традиционные исследования в области истории Древнего Востока, истории Востока в средние века, Новое и Новейшее время, изучение восточных языков, в том числе древних, междисциплинарные исследования. Новый импульс этим исследованиям может дать международная научная коллаборация, что подразумевает активное участие в международных конференциях. **Командировки и конференции – неотъемлемая часть научной работы, необходимая для генерации нового знания,** Институт будет всемерно их поддерживать и поощрять. Требуют осмысления и определения **место и значение востоковедения** в системе современных социогуманитарных наук, дискуссия по этой теме вновь актуализировалась в этом году.

Немаловажна также поддержка работы существующих диссертационных советов Института. Достигнуто предварительное соглашение по созданию объединенного диссертационного совета по филологическим наукам на базе ИВ РАН с участием Московского государственного лингвистического университета, Института языкознания РАН, Казанского федерального университета.

### 2. Прикладные исследования

Наш Институт всегда был **центром изучения современного Востока.** Его сила заключалась в наличии большого числа специалистов, глубоко знающих и понимающих специфику и особенности развития почти каждого из многочисленных народов Востока, их языков, культур, религий и традиций. Мы всегда были **«окном» России на Восток,** важнейшим каналом кросскультурной

коммуникации. В современных условиях, когда некоторые чиновники не видят разницы между востоковедением и регионалистикой, не понимают специфики Востока, связи настоящего с традициями прошлого, прикладные исследования Института важно поднимать на качественно новый уровень, в том числе на основе использования нового исследовательского инструментария. Особую важность имеют исследования актуальной ситуации в различных регионах Востока, результаты которых направляются в адрес различных **органов власти Российской Федерации** (Администрации Президента, Государственной Думы, Совета Федерации, Министерства иностранных дел, Министерства обороны, Совета Безопасности и др.).

Институт имеет опыт реализации прикладных исследований в нескольких основных направлениях, каждое из которых может быть усилено:

- **Академические исследования современных восточных обществ** - могут быть усилены за счет экспедиций, использования новейших статистических и информационных методов, мониторинга и моделирования социальных процессов, их анализа и прогнозирования.
- **Экспертная деятельность** (историческая и лингвистическая экспертизы, экспертиза культурных ценностей, материальных и письменных памятников, экспертиза судебных материалов, содержащих признаки разжигания розни на религиозной или этнической основе и др.). Не исчерпываясь работой отдельных сотрудников в качестве экспертов РАН, Минкульта и других организаций и учреждений, эта деятельность нуждается в глубоком реформировании, начиная с внесения изменений в Устав Института о возможности проведения официальных платных экспертиз.
- **Подготовка аналитических материалов** по актуальным проблемам развития на Востоке в интересах государства. В этом направлении достигнут значительный прогресс, только за первое полугодие 2020 г. Институт направил в адрес различных органов государственной власти более 300 аналитических записок, получил за них множество благодарностей. Это направление может быть усилено за счет более тесного взаимодействия Центра научно-аналитической информации с другими научными подразделениями, изучающими современные общества.

Считаю, что у Института имеются большие и недостаточно используемые резервы, способные поднять эффективность наших прикладных исследований. Это **развитие международного сотрудничества**, в том числе реализация **научных проектов с участием партнеров из изучаемых регионов**: имеются удачные примеры такого сотрудничества со странами Центральной Азии.

### **3. Интеграция фундаментальных и прикладных исследований, теории и практики**

Наши знания только тогда имеют познавательную и созидательную силу, когда они используются на практике. Конверсия знаний в компетенции и реальную политику – одна из самых сложных задач современной гуманитарной науки. Такая задача, актуализировавшаяся в связи с новыми нападка на востоковедение,

выразившимися в резком сокращении бюджетных мест по специальности «Востоковедение и Африканистика» на 2020/2021 учебный год, стоит и перед Институтом.

Классические исследования Института усиливают его экспертные возможности и компетенции, в этом смысле у нас большие конкурентные преимущества. Уверен в том, что Институт должен жестче отстаивать свои позиции экспертной организации на различных площадках.

С приходом в Россотрудничество молодого и энергичного востоковеда Е.А. Примакова и пересмотром концепции «мягкой силы» России и гуманитарного сотрудничества у ИВ РАН появляются перспективы более активного участия в программах этой организации, а также дополнительные возможности для проведения стажировок и полевых исследований.

По моему мнению, Институт востоковедения совершенно недостаточно участвует в крупных федеральных программах, например, в масштабных проектах Совета Федерации, или федеральной программе по противодействию угрозам терроризма и экстремизма, которую курирует ФАДН. Изучение миграционных процессов, положения русскоязычного населения в странах СНГ и дальнего зарубежья, проблем адаптации мигрантов, межрелигиозного и межэтнического взаимодействия в стране также остается актуальным, Институт мог бы активнее выступать в качестве международной площадки для сотрудничества различных экспертов и даже политиков, создавая информационные поводы, которые могут влиять на реальные процессы.

#### **4. Интеграция науки и образования**

Помимо интеграции научной, прежде всего, интеграции исследований на новом качественном уровне, на современном этапе развития страны остро стоят вопросы интеграции науки и высшего образования. Отчасти такую интеграцию обеспечивают многие сотрудники Института, работающие по совместительству в вузах, а также большинство совместителей Института. Однако необходимы и крупные инфраструктурные проекты, которые бы поставили эту работу на системную основу.

- **Взаимодействие Института с вузами.** В рамках кластеров с образовательными учреждениями предполагается организация более тесного взаимодействия ИВ РАН со следующими партнерами: 1) Восточным факультетом ГАУГН, который курирует ИВ РАН; 2) Университетом Высшая школа экономики, на базе которого создана базовая кафедра ИВ РАН по востоковедению; 3) Институтом стран Востока, соучредителем которого является ИВ РАН, в котором успешно работает ряд сотрудников Института; 4) Институтом международных отношений, истории и востоковедения КФУ, в котором достигнуто соглашение об открытии базовой кафедры ИВ РАН по востоковедению, а также действует совместный с ИВ РАН Центр по ситуационному анализу; 5) в Севастопольском государственном университете открыта базовая кафедра ИВ РАН по востоковедению; с участием ИВ РАН на базе кафедры истории этого университета разработана магистерская программа «Морская археология») и др. Эти все проекты



действующие, ГАУГН занимает в том числе площади ИВ РАН для реализации своих магистерских программ. Магистры ГАУГН приобщаются к академической деятельности, участвуя в жизни научных подразделений Института (Центр японских исследований, Центр арабских и исламских исследований и др.).

- **Участие Института в проектах реализации программы интеграции науки и образования.** Один из путей – создание консорциума академических институтов с вузами, в котором наш Институт выступил бы в качестве основного исполнителя. Хороший задел и опыт создания такого консорциума у нас имеется.
- **Создание программ дистанционного образования, в том числе на английском языке.** Конкурентные преимущества Института по истории и языкам Древнего Востока, другим дисциплинам и темам можно реализовать в виде успешных и востребованных на мировом образовательном рынке дистанционных программ в тесной связке с вузовскими площадками. Такими площадками как раз могут быть базовые кафедры Института в ведущих вузах страны. Эти программы, тем не менее, должны оставаться в интеллектуальной собственности Института, размещаться на его сайте и приносить своим разработчикам дополнительное вознаграждение.

## 5. Популяризация науки

Наш Институт – это не только ворота России на Восток, но и ворота Востока в Россию. Мир становится теснее, Россия и Восток по-новому открывают себя друг для друга. Институт выполняет важную задачу, когда знакомит российских граждан, особенно тех, кто принимает решения, с реальными «востоками», которых, разумеется, много. Мы можем и должны играть всё большую роль не только в политически многополярном, но и в культурно вариативном мире, где «цивилизованное» не обязательно означает «западное» – европейское или американское. В таком просветительстве я вижу особую миссию Института. Иными словами, задача фундаментальных исследований в области востоковедения – это «перевод» не только с языка на язык, но и **из культуры в культуру**, а задача прикладных исследований в области популяризации науки – сделать научное знание о Востоке достоянием общества.

## 6. Наукометрия и показатели публикационной активности

Очевидно, нам придется в той или иной форме адаптироваться к требованиям Министерства, добиваясь высоких рейтингов и показателей эффективности нашей работы, однако одновременно с этим необходимо приложить все усилия, чтобы **сохранять ценности и традиции** востоковедческой науки. ИВ РАН принял непосредственное участие в формировании новой системы оценки публикационной активности научных сотрудников, от которой, как считается, будет зависеть общая оценка нашей работы. Наши предложения вошли в текст конечной версии ОИФН РАН, которая, однако, была учтена Министерством лишь отчасти. Мы и в

дальнейшем планируем активно включаться в решение комплексных задач, касающихся оценки нашей деятельности.

Политика государства в отношении науки, которой нам приходится следовать, и интересы развития фундаментальной науки, к сожалению, не всегда совпадают. Политика бывает изменчива, подвержена текущей конъюнктуре, а принципы развития науки неизменны. Это всегда сложный компромисс, где формальные и по-своему аргументированные требования Министерства уравниваются интересами науки, как их понимает академическое сообщество в лице РАН, Ученого совета, ведущих ученых Института.

## **7. Защита прав и интересов Института и научных сотрудников**

Книги (научные монографии, издания источников, переводы, сборники статей, научно-популярные издания, словари, антологии и др.), а также научные публикации сотрудников в журналах – это основной продукт работы Института. В качестве первоочередных мер предлагаю разработать надежные механизмы **защиты интеллектуальной собственности Института и авторских прав его сотрудников** (публикаторов) на труды, созданные в пределах, установленных для работника (исполнителя) трудовых обязанностей, а также создателей баз данных (программистов). Это прежде всего:

- **Мониторинг, выявление фактов нарушения** интеллектуальных прав Института на его издания и **достижение удовлетворительных для Института решений.**
- Разработка и введение в обязательную практику применения **трехсторонних договоров между Институтom, автором и сторонним издательством**, максимально защищающих интересы научных сотрудников Института и самой организации как в части соблюдения авторских прав, так и материальных выплат при переиздании научных работ.

В целях предотвращения незаконного опубликования и некорректного использования произведений сотрудников Института предлагаю **создать «Коллекцию научных произведений ИВ РАН»** в корпоративной версии системы «Антиплагиат. Эксперт» (на основе имеющегося договора), **ввести практику оцифровки и индексации** в указанной системе как ранее созданных и имеющих научную (и коммерческую) ценность работ, так и вновь создаваемых научных произведений, подготовленных сотрудниками Института.

## **8. Издательская деятельность Института, реализация институтских изданий**

Важнейшей мотивацией для результативной работы научного работника является **востребованность его научных трудов**, которая достигается грамотной работой по их качественному **изданию, продвижению и распространению**. В настоящее время издаваемая Институтom литература в основном финансируется либо из целевых субсидий, либо за счет сторонних организаций. Считаю необходимым сохранить бюджетные средства на выплату стимулирующих надбавок, а для издания книг и периодики найти возобновляемые источники.

Решение этого вопроса связано с **серьезной реорганизацией работы издательского отдела**, усилением его профильными специалистами, **организацией системы распространения книг**, т.е. созданием условий для **самоокупаемости всей книгоиздательской работы института**.

Фактически речь идет об организации работы по реализации институтских изданий с нуля. Организация этой работы включает в себя:

- создание при издательском отделе **службы реализации и распространения книжной продукции**;
- разработка **специального сайта** со специальным и удобным интерфейсом;
- организация **эффективного и надежного взаимодействия** издательского и бухгалтерского отделов (включая планово-экономическую службу), с автоматизацией учета расходов на издания, продвижение, логистику и прибыли с продаж;
- создание **наилучших на издательском рынке условий для авторов**, предусмотреть для них дополнительные премии, определяемые объемом продаж их книг;
- поиск различных маркетинговых решений для повышения **коммерческой привлекательности** публикаций института.

## 9. Периодические издания Института

Особого внимания заслуживает также решение проблемы финансирования **периодических печатных и электронных научных изданий и их эффективного продвижения** на рынке отечественной и международной периодики, направленное как на повышение публикационной активности научных сотрудников ИВ РАН, так и укрепление международной репутации самих журналов. С этой целью считаю важным в рамках единой политики научно-информационного развития ИВ РАН осуществлять научно-информационную поддержку научно-исследовательской деятельности Института, которая должна включать:

- создание **единой электронной базы данных научных работ** сотрудников и структурных подразделений ИВ РАН;
- создание возможностей для сотрудников и аспирантов Института для **доступа в системы Web of Science, Scopus**;
- проведение консультаций и организация обучающих семинаров по работе научных сотрудников с реферативными базами данных;
- **оказание поддержки** научным сотрудникам и аспирантам ИВ РАН в подготовке статей к публикации в рецензируемых международных и отечественных научных журналах, а также выступлений на международных научных конференциях;
- организация **тьюторской поддержки** авторов (Proofreading & Proof Listening): индивидуальные или групповые тьюторские консультации по текстам статей, докладов и презентаций на иностранных и русском языках с целью совершенствования навыков автора научного текста, более активного вовлечения в глобальное международное академическое сотрудничество;

- содействие в **продвижении публикаций сотрудников Института** в ведущие международные журналы и повышение статуса и цитируемости этих публикаций в международных научных базах данных;
- содействие редакциям научных изданий ИВ РАН в соблюдении требований, предъявляемых к журналам со стороны ВАК и международных баз данных, а также в подготовке изданий к подаче заявки на включение основных научных журналов ИВ РАН в международные системы цитирования Web of Science, Scopus, а также в Перечень ВАК при Минобрнауки России;
- создание и развитие на базе Института (в том числе в научной коллаборации с другими ведущими научными центрами и классическими университетами) новых печатных и электронных журналов, в том числе международного значения.

## 10. Аспирантура и подготовка кадров

В подготовке кадров центральное место занимает **аспирантура**, которая обеспечивает приток не только дополнительных внебюджетных средств, но и новых кадров, успешно защитивших свои диссертации в Институте. Моя программа предусматривает **качественное обновление работы всей аспирантуры**, которая является нашей общей заботой, а не только делом нескольких сотрудников:

- разработку новых программ аспирантуры в конкурентных областях знания (изучение древних языков и письменностей Востока, восточное источниковедение, исламоведение и др.);
- рекламу программ аспирантуры Института на образовательных выставках и социальных сетях для привлечения соискателей, в том числе иностранных;
- повышение заинтересованности научных руководителей в работе с соискателями, для этого необходимо разработать программу дополнительного стимулирования;
- принятие мер для повышения мотивации очных аспирантов (стипендии, служебное жилье) и их дальнейшего трудоустройства в ИВ РАН;
- усиление кадрового состава отдела методистами.

В условиях современного этапа развития Института назрела необходимость формирования **совместных диссертационных советов**, а также **расширения круга университетов-партнеров** для мотивации выпускников, увлеченных исследовательской работой, к поступлению в аспирантуру Института. Здесь особые надежды возлагаются на ИСАА и Факультет мировой политики МГУ, МГИМО, Восточный факультет ГАУГН, Высшую школу экономики, Институт стран Востока и базовые кафедры ИВ РАН в различных вузах. Учитывая наличие в Институте большого числа ведущих ученых, целесообразно подумать о привлечении их к формам наставничества и индивидуального курирования молодых специалистов.

## 11. Кадровая и социальная политика

Самое большое конкурентное преимущество Института заключается в его кадровом потенциале. **Наш золотой фонд – это старшее поколение Института, люди, отдавшие всю свою жизнь изучению Востока.** Приоритетным для себя

считаю сохранение коллектива, фонда рабочих мест, увеличение заработной платы, социальную поддержку всех сотрудников, особенно представителей старшего поколения, ветеранов труда, а также молодежи – нашей надежды и нашего будущего.

1. **Повышение уровня заработной платы и стимулирующих надбавок**, выплачиваемых в зависимости от эффективности работы, до уровня ведущих институтов. Здесь ключевым является поиск источников дополнительного финансирования, поступление реальных средств на счета Института (см. п. 14 Программы развития).

2. Одной из наиболее злободневных проблем, требующих первоочередного решения, является вопрос о **сохранении полных ставок для сотрудников**, которые достигли 80 лет. В связи с некоторым улучшением финансовой ситуации буду просить Ученый совет пересмотреть свое решение и вернуть полную ставку сотрудникам, которые работают с полной отдачей, публикуют монографии, выполняют план-карту.

3. **Обеспечение ветеранов труда мерами социальной поддержки**, в том числе через Профсоюзную организацию ИВ РАН, **существенное увеличение объемов материальной помощи** для нуждающихся.

4. **Усилить социальную защищенность сотрудников Института**, обязав юридическую службу вести практику бесплатных юридических консультаций сотрудникам Института.

Программа предусматривает реализацию мер, обеспечивающих сохранение и развитие человеческого потенциала Института. Это прежде всего:

- активная поддержка практики **усиления отделов и центров Института**, особенно тех, которые нуждаются в кадрах. Выявление в этих отделах **перспективных направлений исследований**, способных дать наибольший научный результат, позволит сконцентрировать усилия профильных специалистов на этих направлениях и собрать профессионалов;
- создание общих для всех, достойных и **справедливых условий труда и оценки результатов работы** в соответствии с эффективным контрактом, в том числе в соответствии с общепринятыми показателями эффективности работы (ПРНД);
- **совершенствование методики** аттестации научных сотрудников;
- поиск и привлечение к исследованиям Института **талантливой молодежи**;
- **создание программы премирования ученых**, активно участвующих в организационной, публикационной, экспедиционной и административной деятельности Института;
- обеспечение благоприятных условий для выполнения каждым научным сотрудником Института научно-исследовательской работы, **соответствующей его академическим интересам**. Свобода творчества, позволяющая повысить продуктивность работы, невозможна без поддержки курса на самостоятельный выбор исполнителями тематики работ в рамках программы исследований Отдела/Центра.

## 12. Совершенствование системы управления

Несмотря на качественное улучшение административно-технической инфраструктуры Института (бухгалтерии, планово-экономической группы, отдела кадров, группы программистов, упорядочение работы с грантами, обновление работы серверов, обеспечение безопасности баз данных и др.), необходимо совершенствование работы и наведение порядка в ряде важнейших направлений:

- **создание Отдела информационных технологий**, с включением в его состав всех программистов, сисадмина, помощника директора по работе со СМИ, сотрудников, обеспечивающих работу сайта, усиление группы IT-специалистов (за счет внутренних резервов, путем оптимизации существующих структур);
- **внедрение программных инструментов и средств**, упрощающих документооборот и принятие управленческих решений, обеспечивающих оперативную работу бухгалтерии, кадров, технических служб, а также координацию совместных проектов;
- **разработка автоматизированной электронной системы** по учету результатов научной деятельности, а также международного сотрудничества, которая позволит значительно упростить работу Ученого секретариата, оперативно взаимодействовать с Министерством, РАН, органами государственной власти;
- организация работы межотдельской **Лаборатории цифровых гуманитарных наук (*Digital Humanities Lab*)**, которая призвана стать центром поддержки перспективных исследований научных подразделений Института, в которых будут использоваться новейшее цифровое оборудование, цифровые методы и программные инструменты. Первоочередной задачей Лаборатории считаю цифровизацию нашего архива, установление по этой линии партнерских (договорных) отношений с крупными российскими и зарубежными архивами, чтобы **облегчить архивную работу наших сотрудников, упростить им доступ в государственные архивы**;
- дальнейшее совершенствование **официального сайта Института**, создание его полноценных версий на английском и основных восточных языках, превращение его в авторитетный ресурс информации о событиях на Востоке.

Система управления «дирекция – отдел – сектор / лаборатория / исследовательская группа» будет усилена **повышением роли Ученого совета и научного руководителя**, полноценное участие которых в системе управления сделает ее более **демократичной**. Немаловажное значение имеет коллегиальность при обсуждении всех соображений и направлений внутренней реструктуризации. Без учета мнения членов Ученого совета, как того требует Устав Института, не должна решаться ни одна важная проблема, связанная с работой Института.

### **13. Обновление и модернизация Института.**

#### **Развитие исследовательской инфраструктуры**

Работа по кардинальному обновлению и модернизации Института, начавшаяся накануне празднования 200-летия ИВ РАН, будет продолжаться за счет

внебюджетных средств в ближайшие два-три года. Благодаря нашим обращениям, капитальный ремонт внешних и внутреннего фасадов корпусов Института с полной реставрацией их архитектурной пластики осуществляется за счет города.

Дальнейшая модернизация инфраструктуры исследований Института предусматривает:

- Развитие материально-технической (приборной) базы и оборудования для оснащения отделов, центров и экспедиций Института, оцифровки рукописей, архивов, книг. Закупка оргтехники и другого оборудования предполагается за счет как целевого (по отдельной строке), так и дополнительного внебюджетного финансирования.
- Формирование на базе читального зала **современного информационного комплекса и пространства общего пользования.**
- Наращивание масштабов подключения Института к электронным базам данных и ведущим научным изданиям, зарубежным электронным библиотекам; расширение сети электронной подписки.
- Обеспечение на всех этажах Института единой и надежной защищенной зоны **Wi-Fi покрытия**, которое позволит улучшить условия труда сотрудников.
- Создание в Институте общего **копировально-множительного центра**, позволяющего, в том числе, работать в режиме удаленного доступа.
- Совершенствование условий, процедур и механизмов **госзакупок**, осуществляемых Институтом.
- Завершение работ по **ремонту теплосетей и электрики.**
- Обеспечение удобства и привлекательности **внутреннего пространства и территорий**, дальнейшее **улучшение условий труда** сотрудников.

Уже обсуждал с инициативной группой из числа молодых сотрудников возможность **благоустройства внутреннего дворика Института, превращения его в комфортную зону неформальных обсуждений.** Мы все можем получить большое дополнительное пространство в распоряжение коллектива. Убежден, что необходимо дать возможность в полной мере проявить себя инициативной молодежи.

#### 14. Бюджет программы развития

Ориентировочный бюджет программы развития Института до 2025 г., при условии сохранения нынешнего уровня финансирования, может составить около **1,9 млрд руб.** без учета грядущего секвестра бюджета на 10%. Поскольку прогнозируемые сценарии финансирования скорее пессимистические, особое внимание будет уделено **поиску надежных источников внебюджетного финансирования.**

Речь идет не только об организации более активного участия сотрудников Института в **получении грантов и мегагрантов** (РНФ, РФФИ, МОН и др.), а также, учитывая ситуацию с сокращением финансирования проектов РФФИ, о **привлечении крупных компаний** – как частных, так и с государственным

участием, которые могут быть заинтересованы в сотрудничестве на прорывных направлениях научной деятельности Института.

Должны быть обеспечены условия для поиска возможностей большего **вовлечения руководителей подразделений и сотрудников в грантовых проектах**, программах фундаментальных исследований РАН. Для упрощения работы с грантами, освобождения сотрудников от не свойственной им работы по техническому оформлению грантов в Институте планируется создать **специальную группу грантовой поддержки**, с частичным вовлечением стороннего специалиста. Частично такая группа уже создана: она участвовала в оформлении ряда крупных проектов. Задача группы – мониторинг возможностей и привлечение к этим возможностям профильных специалистов с оказанием им максимальной поддержки в виде оформления технической части проектной документации.

Практически не используемый до сих пор источник финансирования проектов Института – **сотрудничество с крупными коммерческими компаниями**. Институт, которому **есть что предложить** для совместных программ, мог бы активнее включаться в лоббирование интересов сотрудников. Прямая обязанность руководителя – **оценка возможностей, выявление точек роста, поиск оптимальных средств и механизмов для реализации масштабных проектов** и взаимодействие с серьезными игроками на рынке.

Еще один источник – **грамотное использование имеющихся у Института площадей**. В этой области деятельности Института существует много подводных камней, без учета которых эти площади могут выпасть из оборота оперативного управления. Однако существуют надежные правовые механизмы и инструменты, позволяющие Институту на законных основаниях использовать этот актив и получать с него прибыль, необходимую для покрытия текущих расходов (коммунальных платежей, издания книг, журналов и т.д.).

В Институте не налажена планомерная работа по **госзаказам**. **Аналитическая работа по заказу органов государственной власти** ведется на безвозмездной инициативной основе. Здесь также заложены потенциальные возможности для увеличения внебюджетных поступлений.

Наконец, необходимо серьезно проработать вопрос о создании Попечительского совета Института востоковедения, с учреждением при нем **Фонда поддержки перспективных исследований Института**. Как показывает практика, это один из самых распространенных способов поддержки гуманитарной науки не только за рубежом, но с недавних пор и в нашей стране.

### III. НАШИ ЦЕННОСТИ И ТРАДИЦИИ

Атмосфера творчества, общего дела, понимания уникальности трудной профессии востоковеда, для освоения которой нужны многие годы кропотливой работы, благодарность старшему поколению исследователей, наших учителей – без этого нет и не может быть Института. Общий творческий настрой создается живым общением, тесным взаимодействием людей, близких по духу и интересам. Это особая интеллектуальная и культурная среда, для ее сохранения важно **совместное**



**проведение праздников**, – например, Нового года или Дня российской науки, совместные выезды на природу, экскурсии, создание общих пространств для творческого взаимодействия.

Для повышения статуса и лучшей узнаваемости Института в информационном пространстве считаю целесообразным создавать благоприятные условия для проведения **как научных, так и культурно-просветительских мероприятий** (выставок, публичных лекций, тематических вечеров, кинопремьер, концертов и др.), с участием иностранных гостей, в том числе представителей соответствующих посольств, и студенческой молодежи. ИВ РАН должен стать **центром притяжения** для всех, кто любит Восток, понимает его, планирует работать с Востоком.

За последние годы Институт существенно преобразился, обновился, во многом благодаря привлечению спонсорской помощи (Фонд Алишера Усманова, Международный финансовый клуб, зарубежные спонсоры). Но это далеко не предел, у нас есть большой потенциал для дальнейшего развития. **Институт – наш второй дом, в нем должно быть интересно и комфортно работать.**

Пять лет – срок достаточно большой, и в то же время короткий, за этот промежуток времени предстоит сохранить и приумножить все лучшее, чем мы уже обладаем, в полной мере раскрыть научный и творческий потенциал Института, каждого его сотрудника, найти новые возможности для исследований, дать дорогу новой генерации исследователей и, главное, неравнодушных людей, искренне болеющих за будущее нашей науки и Института.

В случае избрания меня директором ИВ РАН основную свою задачу вижу в твердом отстаивании интересов коллектива, обеспечении эффективной работы инфраструктуры Института, его технических служб, достижении стоящих перед ним целей, выполнении поставленных задач, прежде всего, запланированных научно-исследовательских работ (НИР). Главными принципами в работе директора считаю **принципиальность, справедливость, открытость, честность, индивидуальный и конструктивный подход к каждому сотруднику, коллегиальный характер принятия важнейших решений, работу в команде, готовность брать на себя ответственность за принятые решения, осознание всей полноты ответственности перед коллективом.**

С глубоким уважением,

АЛИКБЕРОВ Аликбер Калабекович  
Москва, август 2020 г.