



**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
ИНСТИТУТА ВОСТОКОВЕДЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК
НА 2026-2030 гг.**

*кандидата
на должность директора
А.К.Аликберова*

*Москва,
9 марта 2026 года*

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.

- I. Приоритетные направления фундаментальных и поисковых научных исследований. Ожидаемые результаты мирового уровня.
- II. Организация прикладных научных исследований. Индустриальные партнеры и заказчики. Участие в реализации национальных проектов технологического лидерства.
- III. Подготовка и воспроизводство научных кадров (кандидатов и докторов наук).
- IV. Управление интеллектуальной собственностью и коммерциализация результатов научных исследований и разработок.
- V. Управление исследовательской инфраструктурой и развитие приборной базы.
- VI. Организация обеспечивающих процессов (научно-организационная деятельность, международное сотрудничество).

Заключение.

ВВЕДЕНИЕ

Программа развития Института востоковедения Российской академии наук (ИВ РАН) кандидата на должность директора А.К.Аликберова, доктора исторических наук, директора ИВ РАН в 2021-2025 гг., ныне и.о. директора, представляет собой продолжение и дальнейшее развитие его предыдущей предвыборной программы, на основе которой Ученый совет ИВ РАН 11 ноября 2020 году принял и утвердил Программу развития инфраструктуры исследований ИВ РАН на 2021-2025 гг.

За указанный период практически все пункты Программы были выполнены: 1) в соответствии с актуальными потребностями развития Института созданы новые научные центры, в том числе 12 новых структурных подразделений, а также ряд межотдельских центров, проект-групп, мемориальных библиотек; 2) усилен кадровый состав Института за счет привлечения ряда признанных во всем мире ученых, включая двух членов РАН, освоены новые направления исследований; 3) кардинально обновлена инфраструктура научных исследований: приобретен по гранту вычислительный центр (суперкомпьютер), создана информационная база, формируется центр коллективного пользования и др.; 4) полностью перестроена работа Отдела аспирантуры и Научно-издательского центра; 5) выполнены работы по

капитальному ремонту фасадов Института (внешнего и внутреннего), а также внутреннего двора; 6) в Устав ИВ РАН внесены и утверждены учредителем изменения, в результате которых разрешены такие виды приносящей доход деятельности, как осуществление экспертной и консультационной деятельности, разработка инновационных программных продуктов, предоставление услуг по пользованию библиотеками, архивами, цифровой обработке материалов, реализации программ дополнительного обучения, стажировок, практик, языковых курсов, программ переподготовки и повышения квалификации, проведение лекций, выставок, мастер-классов; оказание переводческих услуг, осуществление научно-издательской, рекламной, маркетинговой деятельности; реализация научной продукции (книг, журналов), в том числе на электронных носителях; услуги по анализу и прогнозированию экономических процессов, финансовых рынков стран Востока; приобретение и хранение коллекций, рукописей, музейных и архивных материалов; другие виды деятельности. С 2021 по 2025 годы многое из разрешенных видов деятельности были освоены и в настоящее время они продолжают устойчиво развиваться: образовательные программы Центра дополнительного образования; выставочная деятельность, лекции и мастер-классы Восточного культурного центра, оптовая и розничная продажи книжной и журнальной продукции Научно-издательского центра, в том числе в электронном формате. Такие виды деятельности, как организация общественного питания, создание фондов развития Института рассматривались, но в связи с тем, что требовали большей подготовки, сроки реализации сдвинулись.

За счет продвижения и утверждения новых тем НИР, развития иной приносящей доход деятельности, общее финансирование ИВ РАН увеличилось с 444,3 млн. руб. в 2020 году до 718,9 млн. руб. в 2025 году (на 62%). В том числе внебюджетные поступления за указанный период выросли с 26,8 млн. до 136 млн. руб. (более чем на 400% за пять лет), что является хорошей перспективой для дальнейшего роста внебюджетного дохода.

Настоящая предвыборная программа ставит целью не только сохранить преемственность работы ИВ РАН, но и добиться максимального использования созданной инфраструктуры для усиления научного, экспертно-консалтингового и общественного влияния, финансовой устойчивости и кадрового потенциала. Мы добиваемся дальнейшего укрепления позиций ИВ РАН на стратегических направлениях фундаментальных востоковедных исследований, обеспечения конверсии научных знаний и компетенций в конкурентный инновационный продукт на мировом рынке информации и технологий, усиления практико-ориентированных прикладных исследований, развития профессиональной экспертизы и консалтинга.

I. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ И ПОИСКОВЫХ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ МИРОВОГО УРОВНЯ

На новом этапе развития Института вижу свою основную задачу в политике поддержки традиционных и перспективных направлений, обеспечении структурных подразделений, межотдельских центров и исследовательских групп финансированием и кадрами, в том числе перспективными молодыми учеными. Для решения этой цели в последние несколько лет сформирован существенный задел: подготовлены концептуальные, структурно-организационные и кадровые условия для получения отдельного финансирования под научные темы (около десятка), которые могут быть выделены из крупных тем НИР.

Приоритетными направлениями фундаментальных и поисковых научных исследований Института остаются взаимосвязанные и дополняющие друг друга классический историко-филологический цикл и современный цикл изучения стран и народов Востока. Фундаментальные научные результаты ожидаются не только в давно существующих отделах и центрах Института, но и в подразделениях, которые появились в последние 5 лет. ИВ РАН по праву стал лидером в следующих областях: восточной археологии, антропологии Востока, истории и культуры тюркских народов Евразии, искусства и материальной культуры Востока, цифрового изучения сакральных текстов ислама и буддизма, а также восточных рукописей. Особо отмечу появление Центра изучения современного Китая, утвердившего ИВ РАН в статусе авторитетного центра – не только традиционного, но и актуального китаеведения.

В центре внимания Института остаются фундаментальные проблемы изучения Востока, отраженные в темах Государственного задания:

- 1) Историческое развитие народов Востока с древнейших времен до настоящего времени.
- 2) Общее и особенное в моделях современного развития стран Азии и Африки.
- 3) Культурно-исторические и общественно-политические взаимосвязи народов Востока и России.
- 4) Культурное наследие, литература и искусство народов Востока; языки народов Азии и Африки.
- 5) Археология, эпиграфика и источниковедение Востока; международные отношения на Востоке: глобальный и региональный уровень.
- 6) Социально-политические системы на Востоке, войны и конфликты.

На базе этой общей проблематики предлагаю развивать более узкие и специализированные предметные области исследований с отдельным (дополнительным) финансированием. К имеющимся целевым темам (истории взаимодействия религиозно-конфессиональных общин в Ливане и Сирии, вызовам гражданскому единству и внутренней стабильности России со стороны регионального, этнического, религиозного экстремизма, трансформации региональных подсистем международных отношений на Востоке в истории и современности) будут добавлены новые темы с целью диверсификации и углубления исследований: современные исследования Центральной Азии; российская школа востоковедения в глобальном контексте; проблема коренной специфики Востока; судьбы отдельных стран Востока.

Крайне важным считаю сбалансированное развитие страноведческих исследований, переход от эмпирических работ по отдельным странам к созданию фундаментальных обобщающих трудов, задающих новые теоретические рамки для изучения Востока. В изучении восточных обществ появляются новые аспекты: культурная антропология и социальная археология; хазарская проблематика (создание журнала *Khazaro-Slavica* совместно с Институтом славяноведения РАН); новые экономические модели в странах БРИКС и Азии; анализ элит и политических процессов в странах Востока. Буду предельно внимателен ко всем предложениям и новым темам, идущим от научных коллективов. Как исследователя, меня увлекает идея многомерного подхода – возможности взглянуть на привычный востоковедческий материал под разными углами, услышать его многоголосие.

В настоящее время ИВ РАН располагает мощной современной технической базой, которая позволяет выполнять высокотехнологичные научные исследования мирового уровня. Мы начали по-настоящему осваивать Восток, осуществляя планомерные археологические (как наземные, так и подводные), эпиграфические, археографические, этнографические, лингвистические и иные экспедиции в Египте, Судане, Сирии, Ираке, Индии, Абхазии, Таджикистане, Узбекистане (Каракалпакии), Йемене (о. Сокотра), Мали, Непале, Папуа-Новой Гвинее, Эфиопии, Узбекистане, Монголии, а также в России (Республике Алтай, Дагестане, Чечне, Туве, Хакасии, Красноярском крае). Экспедиционная деятельность Института всё прочнее опирается на внебюджетные источники: гранты, целевое финансирование и пожертвования – их доля растет с каждым годом.

Вот некоторые из ожидаемых результатов мирового уровня:

1. Разработка отечественных подходов к изучению социально-политических процессов на Востоке с учетом достижений российского и мирового востоковедения, научно-технологического и экономического развития

стран Востока на современном этапе, их апробация на конкретном страновом материале, публикация результатов в виде монографий в серии «Современные государства Востока».

2. Продолжение масштабной цифровой трансформации гуманитарных наук в рамках востоковедения, в центре которой — системная интеграция ИИ-технологий для работы с первоисточниками (цифровое востоковедение, компьютерное источниковедение, восточная археология, цифровая лингвистика, текстология, политологические и международные исследования).

3. Введение в научный оборот археологических открытий мирового уровня, выявленные в Египте, Южном Ираке, Судане, Абхазии и др.

4. Подготовка дополненных и исправленных изданий фундаментальных коллективных трудов ИВ РАН: 1) семитомного издания «История Востока» (доработка 6 томов (в 7 книгах) и написание 7 тома, посвященного истории стран Востока с 2000 по 2025 гг.; 2) десятитомной «Истории Китая» с написанием 11 тома (с 2008 года по настоящее время). Перевод этих изданий на английский и, по возможности, китайский языки.

5. Издание серии ценных рукописей, в том числе с участием внешних и ассоциированных партнеров («Восточной трибуны»), а также уникальных архивных источников по истории международных отношений СССР и России со странами Востока (Монголией, Вьетнамом, готовятся Корея, Эфиопия, Турция и др., большой потенциал имеет изучение советско-китайских и российско-китайских отношений), в том числе в сотрудничестве с этими странами, с переводом на соответствующие языки.

6. Расширение дисциплинарных рамок проекта по устной истории, распространение успешной методики сбора устных свидетельств в рамках проекта «Российское китаеведение: устная история» на все востоковедные направления Института (арабистику, тюркологию, индологию, японоведение и др.) в рамках нового проекта «Российское востоковедение: устная история».

Важным приоритетом считаю повышение публикационной активности Института за счет продвижения наших исследований в журналах «Белого списка». Поддерживаю исследования по историческому просвещению, по борьбе с фальсификациями истории, реализацию совместных общественно значимых программ с партнерами (Российским историческим обществом, Российским военно-историческим обществом и др.). Межведомственная комиссия по историческому просвещению при Президенте Российской Федерации, членом которой я являюсь, отводит Институту особую роль в организации совместных проектов и структур с зарубежными партнерами (комиссий историков и др.). Мы сформируем под эти задачи проектные группы внутри Института.

II. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИКЛАДНЫХ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ. ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ПАРТНЕРЫ И ЗАКАЗЧИКИ. УЧАСТИЕ В РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

Проведенная реструктуризация научных исследований позволила ИВ РАН уйти от жестких моделей коллективной работы в изолированных друг от друга научных подразделениях, развивать межотдельские проекты, а также прикладные исследования. В перспективе планируется внедрить гибкую систему грантовой поддержки внутри института, чтобы каждый ученый мог сосредоточиться на прорывных темах, а не на бюрократической отчетности.

Прикладные научные исследования в ИВ РАН официально ведутся только с 2024 года после их включения в Госзадание Института в качестве отдельного направления, хотя реальная и планомерная научно-аналитическая работа осуществляется уже около 15 лет. Но два года ИВ РАН расширил диапазон прикладных исследований. Сейчас они включают в себя четыре разных направления:

1. Экспертная работа по заказам федеральных органов исполнительной власти РФ, выполняемая Центром научно-аналитической информации ИВ РАН – одним из наиболее амбициозных и признанных мозговых центров в нашей стране. Предполагается расширение географии исследований за счет охвата максимально большего числа стран Востока, привлечения новых заказчиков, заинтересованных в получении качественной и оперативной аналитики. Наша команда добилась того, что с этого года ЦНАИ получает собственное дополнительное финансирование, хотя и не полное, из бюджета. Планируется организовать более плотное взаимодействие страноведческих подразделений с ЦНАИ на основе внутренних грантов.

2. Укрепление информационно-аналитической работы Института посредством расширения числа заказчиков и сети партнерских организаций.

3. Продолжение прикладных исследований по проекту «Научно-технологическое сотрудничество России со странами Востока: направления, возможности и ограничения», начатых в 2024 году по заказу Департамента стратегического развития Минобрнауки. Это без преувеличения прорывное исследование обеспечило небывало высокий результат по ключевым показателям эффективности среди гуманитарных научных подразделений.

4. Исследования в области цифрового востоковедения (Лаборатория цифровых исследований современного Востока и др.). Реализация программы «Цифровые технологии в сохранении и популяризации культурного наследия Востока» в международном формате, разработка передовых профильных

электронных ресурсов и баз данных, которые будут способствовать активизации академических исследований и приносить пользу широкой аудитории. Проект обеспечит сохранение ценной культурной и научной информации в цифровом формате, а продвижение достижений отечественной науки на международном уровне будет способствовать укреплению контактов с учеными из стран Востока (Египта, Киргизии и др.).

Ожидаемые результаты мирового уровня в области цифрового востоковедения касаются создания новейших цифровых методов и программных инструментов (здесь указаны лишь те программы, которые уже находятся в разработке или у них существуют бета-версии):

1) программы оптического распознавания арабских рукописей, не только исторических, но и философских и богословских текстов, а также интегрированной с ней системы поиска с использованием базы данных арабомусульманских средневековых исторических и географических оцифрованных текстов (более 8500 сочинений). К разработке этой программы проявляют большой интерес внешние структуры, как исследовательские, так и корпоративные;

2) цифрового инструмента для работы с буддийскими источниками на разных языках: санскрите, древнекитайском, тибетском, старомонгольском;

3) системы аналитики на основе ИИ: автоматическое формирование дайджестов с аналитическими комментариями экспертов, с надежными механизмами верификации информации. В этом направлении ведется работа с ведущими экспертами МИД РФ;

4) новостного агрегатора восточных СМИ: автоматический сбор новостей из источников, перевод и векторизация текстов, размещение в единой базе для поиска, фильтрации и анализа;

5) полноценного ИИ-помощника востоковеда: векторная база + LLM + внутренний исследовательский портал с возможностями поиска по смыслу, составления конспектов, аналитики публикаций (бета-версия уже есть на сайте Института).

ИВ РАН сотрудничает с такими крупными технологическими компаниями страны, как Яндекс, Сколково, МТС. Готовятся к подписанию Меморандум о намерениях с МИД РФ для организации совместной экспертизы по странам Востока, а также Договор о сотрудничестве с Институтом системного программирования РАН. В рамках Программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» и консорциума с МГИМО МИД РФ Институт уже несколько лет реализует совместные исследовательские программы.

III. ПОДГОТОВКА И ВОСПРОИЗВОДСТВО НАУЧНЫХ КАДРОВ (КАНДИДАТОВ И ДОКТОРОВ НАУК)

Указанное направление работы предусматривает дальнейшее развитие программы аспирантуры и докторантуры. Отдел аспирантуры за последние годы полностью обновил учебные программы и требования, стал грамотно проводить приемные кампании. Как следствие, он вышел на устойчивые показатели своей работы как по неизменно высокому конкурсу на место, так и по охвату всех специальностей (истории, филологии, экономики, политологии), при сохранении хорошей динамики роста. Общее число обучающихся в аспирантуре выросло до 90 чел.

Сегодня в аспирантуре сложилась принципиально новая ситуация: реальный, объективный конкурс при поступлении задает высокую планку с самого первого дня. Качественный отбор мотивирует к качественной учебе, и это естественным образом усиливает весь Институт — у нас остаются те, кто действительно подготовлен к выполнению научной работы. Отбор кадров стал гораздо более избирательным и продуманным. На бюджет попадают, проходя объективный конкурс, преимущественно те, кто уже успел проявить себя в Институте как подготовленные и мотивированные молодые специалисты (через систему лаборантов-исследователей). При этом платная аспирантура не только позволяет расширить программы обучения в аспирантуре по профильным дисциплинам, но и приносит заметный доход.

При ИВ РАН действуют два диссертационных совета (по истории и политологии), но мы поставили задачу открытия еще двух диссоветов — по экономике и филологии, для обеспечения защит постоянно увеличивающегося потока наших аспирантов, обучающихся по этим специальностям. Большой потенциал и перспективы имеет докторантура, только в этом году Институт подготовил и представляет на защиту по крайней мере одну докторскую диссертацию по истории.

Показателем успешной работы аспирантуры, помимо числа обучающихся, является конверсия — процент аспирантов, защищающих диссертации в конце обучения в аспирантуре. Поэтому наиболее актуальная на данном этапе задача — существенное улучшение конверсии. Здесь также ведется активная работа. Если в 2021 году Диссертационный совет по всеобщей истории, который я возглавляю, рассмотрел только одну кандидатскую диссертацию, то за 2022-2026 гг. защитились, приняты к защите и планируем представить к защите 30 диссертаций, включая докторские. Их существенная часть — внешние по отношению к Институту люди. Это означает, что диссертационные советы ИВ

РАН авторитетны и привлекают внимание потенциальных кандидатов и докторов наук далеко за пределами Института.

Широкое внедрение передовых исследовательских методологий, навыков обработки данных и использования ИИ-инструментов будет способствовать профессиональному росту сотрудников ИВ РАН и подготовке новых поколений российских ученых. Для этого ИВ РАН планирует внедрить профессиональные спецкурсы по работе с нейросетями для всех желающих сотрудников и аспирантов Института. Наличие в программе обучения таких современных инструментов в условиях нарастающей цифровизации науки должно повысить престиж аспирантуры Института и способствовать достижению новых научных результатов его сотрудниками.

Работа по привлечению в ИВ РАН квалифицированных и перспективных молодых ученых, поиск талантов еще на этапе их обучения в вузах приносит свои плоды. Целевой показатель этой работы – увеличение доли молодежи в составе штатных научных сотрудников до 33%. Этому будет сопутствовать комплекс мер, направленных на закрепление в Институте научных кадров в возрасте до 35 лет. Планируется запустить практику внутреннего целевого финансирования исследовательских проектов молодых ученых, отбираемых на конкурсной основе независимой комиссией из числа ведущих ученых Института, особенно в случае создания фондов целевого развития ИВ РАН.

Возглавляя магистерские программы факультета востоковедения ГАУГН, предлагаю их интеграцию с научными проектами Института. В последующем и темы диссертаций аспирантов и соискателей Института должны выполняться в рамках общего горизонта исследований Института, обозначенного в Государственном задании.

Пять лет назад в ИВ РАН появился Центр образования и сотрудничества ИВ РАН, в котором со временем были организованы курсы восточных языков, работающие на хозрасчетной основе. Мы сделали их посещение бесплатными для аспирантов и сотрудников Института, создали систему стажировок, позволяющих Институту активно сотрудничать с ведущими московскими вузами. Теперь мы ставим очередную, еще более сложную для реализации задачу: содержательное расширение языковой карты. Это новый принцип работы языковых курсов Института: не столько коммерческая окупаемость, сколько научная целесообразность. Центр образования сможет открывать курсы под реальные запросы отделов и экспедиционные планы — от древних языков до современных диалектов, при наличии соответствующей потребности. Считаем важным дать сотруднику язык, необходимый для его научной работы, независимо от «рыночной» привлекательности этого языка. Это своего рода инвестиция в профессиональные компетенции коллектива.

IV. УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ И КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК

Наиболее ценный резерв коммерциализации деятельности ИВ РАН – это его интеллектуальный ресурс, то есть профессиональные знания о Востоке, накопленные поколениями ученых. Речь не только о традиционной экспертизе, но и о принципиально новом продукте: наши фундаментальные труды и верифицированные данные могут стать основой для обучения специализированных моделей искусственного интеллекта и инструментом верификации информации для больших языковых моделей, работающих с восточной тематикой. Это наш билет в технологическое будущее.

Я готов также поддерживать экспертную и консалтинговую активность Института, особенно с вовлечением молодежи, – но только там, где она вырастает из научной работы и питает ее новыми вопросами, а не уводит в сторону от фундаментального знания. Рынок консалтинга в России – один из самых быстрорастущих, при этом в стране сегодня нет единого экспертного центра, куда бизнес мог бы обратиться по вопросам, связанным с Востоком.

Мы не просто изучаем страны Востока, мы понимаем их изнутри: через владение языками, через личные контакты с людьми, через погруженность в контекст событий. Работа по созданию условий для запуска автономной, хоть и небольшой по размерам системы консалтинга уже идет: успешно выполнен проект по НТС, укрепляется кадровый потенциал, появляются первые небольшие, но коммерческие проекты. На сайте Института появилась страница консалтинга, мы будем ее развивать как полноценную платформу для взаимодействия с заказчиками. Следующий шаг – усиление экспертных компетенций в узких специализированных нишах, поиск крупных корпораций и бизнес-структур, работающих в странах Востока, обеспечение выполнения договоров силами наших экспертов за дополнительное вознаграждение из средств, полученных от заказчика.

Ставя перед собой амбициозные сверхзадачи, мы не имеем права упускать из виду повседневную основу нашей внебюджетной деятельности. Ее составляют традиционные направления: сдача помещений, продажа книг, проведение мероприятий. В декабре 2021 года в Устав Института было добавлено право на реализацию книжной продукции, содержащей результаты научной деятельности. Мы инвентаризировали все издания Института, поставили их на бухгалтерский учет, создали интернет-магазин, открыли точки продаж и заключили партнерские соглашения с крупными книготорговыми

площадками. В итоге Институт возмещает все расходы на печать и в существенной мере на весь издательский процесс. Наш опыт в этой сфере заинтересовал ряд академических институтов, некоторые из них начали применять его на практике. На новом этапе развития Института планируется превратить «Книжную лавку востоковеда» в сеть (включая онлайн-площадки) и выйти на самоокупаемость Научно-издательского центра, чтобы платить авторам гонорары и увеличить долю научно-популярных изданий для массовой аудитории. В связи с этим имеет хорошую перспективу запуск серии заказных научно-популярных книг (бестселлеров) по отдельной программе, выгодной как Институту, так и авторам.

Мы предлагаем ряд конкретных предложений по коммерциализации результатов научных исследований и защите авторских прав:

1. Преобразование Лаборатории цифровых исследований современного Востока в хозрасчетную структуру, внедрение новейших методов в практику исследований, дальнейшее развитие материально-технической базы Института с учетом возникающих перспективных проектов и возможностей. Получение патентов на программные разработки (цифровые продукты) ИВ РАН, создание платных информационных, исследовательских и иных сервисов на сайте Института.

2. Обеспечение процесса полного перехода на хозрасчетную основу книгоиздательства, оптовых и розничных продаж книг и журналов, в том числе электронных версий.

3. Организация подписок на институтские журналы, продажа бумажных и электронных публикаций на сайте Института и сторонних организаций.

4. Стимулирование научных публикаций в высокорейтинговых журналах. Рост цитируемости в таких журналах укрепляет позиции Института при распределении госфинансирования и грантов, повышает международную узнаваемость экспертов, создает основу для партнерских проектов и совместных изданий, способных приносить внебюджетный доход.

5. Разработка надежных механизмов защиты интеллектуальной собственности ИВ РАН и авторских прав его сотрудников (выявление фактов нарушения интеллектуальных прав Института на его издания и достижение удовлетворительных для Института решений); введение в обязательную практику применения трехсторонних договоров между Институту, автором и сторонним издательством; создание «Коллекции научных произведений ИВ РАН» в корпоративной версии системы «Антиплагиат. Эксперт», введение практики 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.

V. УПРАВЛЕНИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ И РАЗВИТИЕ ПРИБОРНОЙ БАЗЫ

Кардинальное обновление исследовательской инфраструктуры и приборной базы за последние годы (на сумму около 79 млн руб. за последние 5 лет) создало благоприятные условия для достижения ИВ РАН научных результатов мирового уровня. Это позволило Институту стать одним из пионеров движения технологического лидерства среди академических институтов гуманитарного профиля. Сердцем исследовательской инфраструктуры стал суперкомпьютер, который позволяет выделить необходимые для работы вычислительные мощности для различных подразделений, а также информационная база данных, успешно используемая для оптимизации научной отчетности и документооборота. Благодаря взаимовыгодному сотрудничеству с компанией «Яндекс» у Института появились также мощные вычислительные возможности, позволяющие ему выступать в качестве важного партнера в отношениях с различными третьими организациями. Процесс обновления приборной базы будет продолжен.

Приоритетные задачи в данном направлении работы:

1. Восстановление исторического облика здания (входной группы) ИВ РАН на основе внебюджетного финансирования с участием партнеров из ОАЭ, с которыми было достигнуто соглашение еще в 2021 году. Получены все разрешающие документы от Департамента культурного наследия г. Москвы. Реализацию практической (ремонтно-строительной) части международного проекта модернизации Института планируется завершить до декабря 2026 года. Предлагаю превратить входную зону Института в современное репрезентативное пространство, которое станет визуальным символом нашего обновления. Это повысит авторитет Института в глазах российских и зарубежных партнеров, создаст запоминающийся образ для молодых ученых и будет работать на узнаваемость академического востоковедения в городской среде. Обновленный вход – это наша заявка на статус открытого, современного и престижного научного центра.

2. Реализация проекта по капитальному ремонту крыши большей части здания Института, оформление документации, организация тендера (не менее 15 млн. руб. дополнительного финансирования).

3. Организация пространства коворкинга в здании Института в соответствии с планом восстановления исторического облика объекта культурного наследия.

4. Создание на месте бывшей канцелярии переговорной комнаты для сотрудников с открытым доступом, которую они могут использовать как место для обсуждений научных проектов.

5. Оборудование рабочей техникой и профильными библиотеками специализированных кабинетов (по примеру уже созданных и действующих Корейского и Китайского кабинетов), но для работы научных отделов.

6. Продолжение усилий по косметическому ремонту помещений, коридоров, оснащению рабочих кабинетов научных сотрудников компьютерной техникой, доступом к Интернету и внутренней сети Института.

7. Создание инфраструктуры сбора и анализа больших данных (*Big Data*) по странам Азии, Африки и Океании превратит наш Институт в ведущий экспертно-аналитический центр. Единая база данных, включающая экономические показатели, социальную статистику и макротренды, станет технологической основой для исследований нового типа. Мы сможем не только описывать процессы на Востоке, но и моделировать их, прогнозировать развитие и предлагать верифицированные данные для госорганов и бизнеса, открывая новые горизонты для фундаментальной науки. Для работы с базой в каждом крупном отделе могут быть созданы небольшие (в 1-2 чел) специализированные группы из молодых ученых, владеющих методами анализа данных.

8. Дальнейшее развитие Восточного культурного центра как площадки для апробации идей (в виде презентации книг, проведения дискуссий, чтения открытых лекций) прямо в стенах Института. Освоение внутреннего двора, превращение ВКЦ в один из признанных центров культурной жизни востоковедов и их коллег-ученых, жителей и гостей столицы, интересующихся Востоком.

9. Внедрение в ИВ РАН продвинутой системы информационной безопасности в соответствии с требованиями Ф3-152 при одновременном упрощении доступа исследователей к лицензионным базам данных и редким фондам. Такая работа включает в себя: 1) интеграция средств защиты – сертифицированных программно-аппаратных комплексов (межсетевых экранов, средств антивирусной защиты и др.); 2) организационные меры (разработку локальных нормативных актов по работе с конфиденциальной информацией в соответствии с действующим законодательством); 3) обучение (проведение инструктажей для сотрудников по основам информационной гигиены и работе в новых условиях).

10. Создание «музея» ИВ РАН, отдельного пространства для экспозиции наиболее ценных восточных рукописей и артефактов из фондов, которое предусматривается планом реконструкции и ремонта холла Института:

разработка концепции экспозиции, организация работы по формированию «музейных» фондов, использующихся в исследовательской работе сотрудников Института.

11. Открытие доступа к международным информационным базам данных журналов и цифровых библиотек в читальном зале Института. Компьютеризация читального зала. Цифровизация мемориальных библиотек (кабинетов) Института, создание на их основе единой электронной библиотеки с общим доступом для всех сотрудников. Создание открытого электронного архива (репозитория) работ сотрудников (в дополнение к каталогу книг на сайте), обеспечение открытого доступа, интеграции библиотечных и архивных каталогов. Это поднимет рейтинг цитирования и доступность исследований сотрудников Института.

12. Открытие базовой лаборатории анализа полевых данных в кабинете 404. Лаборатория оснастит исследователей современным инструментарием (оборудование закуплено в рамках программы обновления приборной базы) и позволит превращать сырой полевой материал в верифицируемые научные результаты. Этократно повысит качество отчетов, их публикационный потенциал и востребованность в мировом академическом пространстве.

13. Завершение работы по созданию Центра печати, копирования и сканирования в кабинете 117, а также регламента его работы с рукописями, книгами, картами, графикой, лингвистическими базами. Центр будет доступен не только сотрудникам Института (безвозмездно в рамках выполнения плана НИР), но и внешним исследователям.

14. Дальнейшее развитие официального сайта ИВ РАН, построенного как единая интегрирующая платформа, которая не просто информирует, а объединяет усилия всех научных подразделений в общей информационной базе, сохраняя за каждым из них автономию и свободу научного творчества (с возможностью самостоятельного редактирования).

VI. НАУЧНО-ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Ключевым пунктом Программы в рамках научно-организационной деятельности является выполнение майских указов Президента РФ в части повышения фактической, а не формальной заработной платы научных работников. К концу первого срока, опираясь на хороший опыт взаимодействия с Министерством, органами власти, РАН, появилось четкое понимание, как довести зарплаты до целевых показателей, не снижая темпов научного развития

и не ухудшая текущего положения научных сотрудников. Стремясь существенно сократить время, которое ученый тратит на бюрократические процедуры, предлагаю внедрить принцип «одного окна» для решения административных вопросов сотрудников, переведя все заявки (командировки, закупки, договоры) в электронный документооборот.

Ученый совет не только должен сохранить свою принципиально важную, предписанную Уставом Института роль регулярной экспертной площадки для обсуждения стратегических инициатив и промежуточных результатов проектов, но и активнее участвовать в решениях по их финансированию, в том числе научных экспедиций Института. Система стимулирующих выплат будет усовершенствована, она должна быть привязана к измеримым научным результатам (ПРНД, организация конференций, семинаров и др.).

В рамках организации процессов, обеспечивающих научную работу, я предлагаю реализовать ряд идей и предложений:

1. Создание Попечительского совета ИВ РАН с целью повышения престижа Института как внутри страны, так и за рубежом, финансирования проектов Института (научных исследований, экспедиций, издательской программы, научных конференций и семинаров, международных программ и стажировок), развития инфраструктуры и ИТ, поддержки аспирантов, преподавателей и научных руководителей аспирантов.

2. Учреждение при Институте Фонда целевого развития или Фонда поддержки экспедиций с участием бизнес-структур. Для создания постоянно действующего механизма финансирования полевых исследований считаю необходимым: 1) сформировать пул индустриальных партнеров (госкорпораций, работающих на Востоке, добывающих компаний, туроператоров и др.), заинтересованных в изучении стран присутствия или в сотрудничестве с Институтом; 2) запустить краудфандинговые платформы для конкретных экспедиций; 3) привлекать к совместным исследованиям партнерские организации, с условием софинансирования. Предсказуемое финансирование позволит не только масштабировать полевые исследования, но и существенно снизить финансовую нагрузку на Институт, сделав экспедиционную программу более устойчивой.

3. Учреждение Фонда развития китаеведения и Стипендии имени Михаила Васильевича Крюкова для поддержки научных исследований молодых ученых в области классического и актуального китаеведения, а также создание Кабинета (библиотеки) М.В.Крюкова.

4. Создание на базе Института двух новых диссертационных советов – по филологии (по специальности 5.9.6. «Языки народов зарубежных стран (языки народов Азии и Африки)» и экономике (по специальности 5.2.5. «Мировая

экономика: Международные экономические отношения, внешнеэкономическая деятельность»). Это принципиально важно для наших аспирантов, каждый год заканчивающих обучение по этим специальностям

5. Создание при Ученом секретариате группы грантовой поддержки, которая возьмет на себя всю работу по мониторингу конкурсов, подготовке заявок, заполнения технических разделов.

6. Актуализация работы Научного совета по комплексным проблемам востоковедения при ОИФН РАН, укрепление его авторитета в качестве важнейшего координатора востоковедческих исследований в стране, а Института востоковедения – как головной организации в этой области науки. Запуск подсайта Научного совета на *ivran.ru* и его поддержка.

7. Реформирование Общества востоковедов России под патронажем Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. Создание на площадке ИВ РАН постоянно действующего аппарата Общества, а также его страницы на *ivran.ru*.

8. Организация и проведение XVI съезда востоковедов России в 2027 г., формирование концепции съезда и стратегической повестки развития отечественной науки о Востоке.

9. Расширение международного взаимодействия ИВ РАН с научными центрами из других стран с учетом проведенных нашими силами международных мероприятий (школ молодых востоковедов в различных странах СНГ, семинаров, международной программы InteRussa и др.). Участие в работе Межведомственной комиссии по международному сотрудничеству при Президиуме РАН с 2026 года в качестве ее полноправного члена даст дополнительный импульс для выполнения этой работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проделанная за последние годы работа была подчинена одной цели: создать прочный, современный фундамент для дальнейшего развития Института. Предстоящий капитальный ремонт холла с использованием лучших отделочных материалов с элементами восточного декора превратит наш Институт из места работы в подлинный «Центральный дом востоковеда» – пространство, которое с порога погружает исследователя в атмосферу изучаемых культур, вдохновляет на новые открытия, усиливает духовную связь с Институтом и дарит каждому входящему чувство сопричастности к славным традициям отечественного востоковедения.

Рассматриваю должность директора как серьезную ответственность по защите интересов ИВ РАН, обязывающую работать с полной отдачей для решения стоящих перед всеми нами задач и достижения конкретных, измеримых результатов. Управление таким большим и сложным институтом, как наш, рассматриваю как научную политику в самом высоком смысле – как деятельность по сохранению и развитию интеллектуального потенциала самого большого гуманитарного института страны. Как и всякая политика, это искусство возможного, позволяющее провести Институт между Сциллой требований по повышению зарплаты и Харибдой бюджетного недофинансирования, не растеряв по пути ничего ценного – наших ученых, стоящих за ними научные школы и традиции, дух свободного творчества. Мы обязаны найти этот путь, оставаясь при этом в состоянии выполнять задачи, ради которых создавался Институт и трудились многие поколения востоковедов, наших учителей.

Главным богатством Института были и остаетесь вы – ученые, кандидаты и доктора наук, наша талантливая молодежь. И конечно, это и опытные специалисты административного аппарата Института, на чьем профессионализме держится бесперебойное функционирование всего нашего научного организма. Вместе со всеми вами, в тесном взаимодействии с научным руководителем, Ученым советом и дирекцией мы сделаем всё, чтобы ИВ РАН сохранял и укреплял свой авторитет как ведущий востоковедный центр России, занимая достойное место в мировой науке. Предлагаю двигаться вперед вместе к новым вдохновляющим целям и победам!