



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)

Тверская ул., д. 11, стр. 1, 4, Москва, 125009, телефон: (495) 547-13-16,  
e-mail: info@minobrnauki.gov.ru, http://www.minobrnauki.gov.ru

26.01.2024 № МН-7/309

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

ФГАОУ ВО «Государственный  
институт русского языка  
им. А.С. Пушкина»

Об утверждении программы развития

Департамент координации деятельности образовательных организаций Минобрнауки России направляет утвержденную программу развития ФГБОУ ВО «Государственный институт русского языка им. А.С. Пушкина» на 2023-2032 годы и в соответствии с методическими рекомендациями по разработке программ развития образовательных организаций высшего образования, подведомственных Минобрнауки России, утвержденными от 11 января 2023 г. № б/н, просит разместить утвержденную программу развития на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Приложение: на 67 л. в 1 экз.

Директор Департамента  
координации деятельности  
образовательных организаций



В.В. Гришкин

Миронова Александра Павловна  
(495) 547-13-54 (доб. 7310)





## Оглавление

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	3
1.1. Краткая характеристика текущего состояния образовательной организации и динамика за последние 5 лет.....	3
1.2. Участие Института Пушкина в программах социально-экономического развития Российской Федерации и города Москвы.....	8
2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА ПУШКИНА .....	11
2.1. Миссия, ценности и стратегическая цель.....	11
2.2. Основные характеристики целевой модели развития Института Пушкина .....	12
3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА ПУШКИНА..	16
3.1. Образовательная политика .....	16
3.2. Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций.....	19
3.3. Молодежная политика .....	21
3.4. Политика по развитию человеческого капитала .....	26
3.5. Политика по развитию инфраструктуры.....	27
3.6. Политика в области цифровой трансформации .....	29
3.7. Система управления Институтом Пушкина.....	33
3.8. Социальная миссия Института Пушкина.....	34
3.9. Международная политика .....	36
4. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ .....	39
4.1. Органы управления программы развития и их функции .....	39
4.2. Финансово-экономическая модель.....	40
4.3. Методика оценки эффективности реализации программы развития .....	42
5. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА ПУШКИНА.....	43
Приложение № 1 .....	46
Приложение № 2.....	51
Приложение № 3.....	58
Приложение № 4.....	62
Приложение № 5.....	64



## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1. Краткая характеристика текущего состояния образовательной организации и динамика за последние 5 лет

ФГБОУ ВО «Государственный институт русского языка им. А. С. Пушкина» (далее – Институт Пушкина, институт) было основано в 1966 году для решения важной государственной задачи – распространения русского языка за рубежом. Основатель Института Пушкина – советский и российский филолог, доктор филологических наук, академик В. Г. Костомаров (1930 – 2020).

Здесь впервые были разработаны методики преподавания русского языка как иностранного, которые стали фундаментом профессиональной деятельности отечественных и зарубежных русистов, подготовлено большое количество учебных и методических пособий, ряд из которых был удостоен различных премий, в том числе Государственной премии СССР.

За годы работы выпускниками института стали более 500 тысяч человек из более 100 стран мира. За время работы диссертационного совета защищено более 850 диссертаций, половину из которых составляют работы, защищенные иностранными гражданами из 70 стран мира.

Опираясь на полувековой опыт и внедряя передовые технологии, Институт Пушкина является современным международным центром компетенций в сфере русского языка.

Так, Институт Пушкина сегодня – это:

– ведущая образовательная организация, реализующая широкий спектр программ обучения русскому языку, профессиональной подготовки высококвалифицированных специалистов в области языка и коммуникации, языкового тестирования;

– уникальный научно-исследовательский, учебно-методический и экспертный центр, обеспечивающий комплекс фундаментальных и прикладных исследований, направленных на описание, сохранение и продвижение русского языка как государственного языка Российской Федерации и одного из мировых языков;

– ресурсный центр государственной языковой и культурной политики Российской Федерации, ведущий центр сети международного партнерства и сотрудничества по вопросам продвижения русского языка.

Институт Пушкина является ведущим российским вузом гуманитарного профиля, входит в топ-10 лучших вузов России согласно мониторингу качества приема на образовательные программы высшего образования, проводимому НИУ ВШЭ совместно с Минобрнауки России и МИА «Россия сегодня», и в 100 лучших вузов России в рейтинге журнала «Forbes Россия».

Основные достижения Института Пушкина в образовательной сфере:



- открыты новые направления подготовки образовательных программ высшего образования («Медиакоммуникация», «Лингвистика», получена лицензия по направлению «Педагогическое образование»);

- увеличение контрольных цифр приема на обучение по профессиям, специальностям, направлениям подготовки научным специальностям за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов;

- создана цифровая информационно-образовательная среда – портал «Образование на русском» [pushkininstitute.ru](http://pushkininstitute.ru) – уникальная цифровая научно-методическая платформа непрерывного профессионального сопровождения изучения и преподавания русского языка;

- образовательные программы высшего образования и дополнительные образовательные программы прошли международную профессионально-общественную аккредитацию и официально зарегистрированы в Европейском реестре аккредитованных программ (Database of External Quality Assurance Results DEQAR).

В Институте Пушкина создана уникальная научная школа, представителями которой являются ученые с мировыми именами в области языкознания, методики преподавания русского языка, лингвокультурологии, лексикографии, в т. ч. 6 сотрудников в списке 100 самых цитируемых ученых по направлению «Лингвистика» по данным РИНЦ, 2 сотрудника – в списке 100 самых цитируемых ученых по направлению «Народное образование. Педагогика» по данным РИНЦ. По совокупному индексу Хирша в РИНЦ институт входит в 100 лучших вузов России.

На базе института функционирует научно-исследовательская лаборатория мирового уровня, реализующая перспективные междисциплинарные исследования на стыке лингвистики, когнитивных наук, компьютерных наук, психофизиологии и педагогики с применением уникального научного оборудования – лаборатория исследований тактильной коммуникации. Это первая в России лаборатория, осуществляющая исследования с использованием метода роботизированной тактильной стимуляции и широкого круга психофизических, психометрических, психофизиологических и нейровизуализационных методов. В 2022 году научный проект лаборатории «Тактильная дефензивность и способы ее преодоления: влияние тактильных контактов на психоэмоциональное и социальное развитие человека» получил государственную поддержку – мегагрант на общую сумму 89,0 млн руб. на 3 года.

В рамках реализации научно-исследовательской деятельности Институт Пушкина выстроил тесное сотрудничество с академическими институтами: создан центр коллективного пользования с Институтом высшей нервной деятельности и нейрофизиологии РАН; реализуются совместные проекты с Институтом русского



языка им. В. В. Виноградова РАН, Институтом языкознания РАН, ИРЛИ и ИМЛИ РАН.

Институт Пушкина является учредителем и издателем рецензируемых отраслевых научно-методических журналов «Русский язык за рубежом», «Международный аспирантский вестник. Русский язык за рубежом», сетевых научных изданий «Российский журнал исследований билингвизма» и «Типология морфосинтаксических параметров», соучредителем научного журнала «Русская речь».

В рамках международной экспертной деятельности Институтом Пушкина проводятся комплексные исследования положения русского языка в СНГ и в мире с подготовкой аналитических докладов и экспертиз, в том числе с 2020 года – ежегодное исследование «Индекс глобальной конкурентоспособности русского языка в мире».

Институт Пушкина – первая образовательная организация, которая занимается вопросами цифровой трансформации в области русистики, центр непрерывного профессионального сопровождения изучения и преподавания русского языка.

По поручению Правительства Российской Федерации на базе института в 2014 году создан портал «Образование на русском» [www.pushkininstitute.ru](http://www.pushkininstitute.ru) (онлайн-школа русского языка), объединивший 1,2 млн пользователей из 209 стран мира. На портале представлен самый обширный образовательный контент по русскому языку как иностранному – более 4 тыс. часов.

Интернет-портал открытого образования «Образование на русском» включает: систему онлайн-курсов для обучения русскому языку как иностранному; систему массовых онлайн-курсов на русском языке гуманитарной тематики по образовательным программам высшего образования и дополнительным образовательным программам; мультимедийные образовательные комплексы (для обучения русскому языку детей-билингвов и инофонов в России и за рубежом под брендом «Русский язык для наших детей»; «Интерактивные авторские курсы Института Пушкина» - цифровые/онлайн-уроки по аудированию, чтению и другим аспектам практического курса РКИ; «Лингвострановедческий словарь "Россия"» для тех, кто хочет знать больше о русском языке и русской культуре); систему сервисов для проведения онлайн-олимпиад, конкурсов и других интеллектуальных соревнований по русскому языку и литературе; интернет-площадку для проведения масштабных научных, образовательных и просветительских международных мероприятий.

Проводится интеграция платформы «Образование на русском» с ГИС СЦОС <https://online.edu.ru/> и внедрена информационная система онлайн-тестирования «Русский тест».



Институт реализует проекты по разработке адаптивного теста на уровень владения русским языком, инструмента для разметки корпусов текстов, сайта для проведения краудсорсинговой разметки или редактирования текстов, конструктора онлайн-урока по русскому языку (зарегистрированы РИДы: «Классификатор упрощенных учебных текстов по русскому языку для детей», «Текстометр»). В 2021 году разработан онлайн-курс «Цифровая лингводидактика в свете развития технологий искусственного интеллекта». Также в 2021 году заключен договор с ООО «Айсмарт» по разработке модели чтения в цифровой среде детей в возрасте 8–15 лет путем проведения контрольно-измерительного эксперимента.

Создан и модернизируется Информационно-библиотечный центр, предоставляющий доступ к коллекции электронных ресурсов (электронно-библиотечной системы ЭБС IPR, базе электронных изданий ЭБС «Юрайт»).

Особое место в структуре деятельности Институт Пушкина традиционно уделяет программам международного сотрудничества и популяризации русского языка в мире:

- учредитель и член Международной ассоциации преподавателей русского языка и литературы (МАПРЯЛ), Российского общества преподавателей русского языка и литературы (РОПРЯЛ), член Европейской ассоциации лингвистических тестеров (ALTE), Научно-методического объединения вузов «Российский тестовый консорциум», реализует программы сертификационного языкового тестирования, экзаменационные сессии для трудовых мигрантов;

- с 20 ноября 2013 года Базовая организация государств – участников стран СНГ по преподаванию русского языка;

- с 2014 года Институт Пушкина осуществляет деятельность по формированию и развитию партнерской сети «Институт Пушкина», объединяющей более 120 организаций из более 50 стран мира;

- инициатор и организатор международной волонтерской программы «Послы русского языка в мире»;

- инициатор и организатор конкурса «Магистры русского языка» совместно с Россотрудничеством;

- организатор Международных олимпиад по русскому языку для иностранных учащихся школ;

- организатор Международной олимпиады по русскому языку и предметам на русском языке для слушателей программ подготовительных факультетов/отделений;

- учредитель и организатор международного Костомаровского форума в честь основателя и первого ректора Института академика В.Г. Костомарова – центральной площадки общественно-профессионального обсуждения вопросов



русского языка, включая традиционную научно-практическую конференцию «Кирилло-Мефодиевские чтения»;

- разработчик электронного обозревателя «Русский язык в мире»;
- координатор мероприятий Года русского языка как языка межнационального общения на пространстве СНГ (2023 год);
- эксперты института представлены в отраслевых рабочих группах по международному сотрудничеству со странами ближнего и дальнего зарубежья.

В настоящее время кампус Института Пушкина – обособленная территория площадью 36735 м<sup>2</sup> (с возможностью увеличения площади территории кампуса на 16000 м<sup>2</sup>). Территория кампуса — это единое пространство, где созданы условия для образования, занятия наукой, спортом, индивидуального развития личности, проживания студентов и удовлетворения иных социальных и бытовых потребностей обучающихся. В одном здании площадью 37431,0 м<sup>2</sup> расположены: 4 поточные аудитории, учебные аудитории для семинарских занятий, 3 компьютерных класса, общежитие на 1177 мест, 13 комнат самоподготовки, библиотека, спортивный комплекс, рекреационная зона, актовый зал, музей и столовая. Быть резидентом кампуса – значит иметь доступ ко всей инфраструктуре института без необходимости выходить за территорию кампуса.

#### *Институт Пушкина в рейтингах и рэнкингах*

Рейтинг/рэнкинг	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Рейтинг качества приема в вузы России (НИУ ВШЭ, Минобрнауки, МИА «Россия сегодня»)	9	9	9	7	5	9	12	10	8
	-	3	4	3	5	4	7	2	4
100 лучших вузов России по версии журнала «Forbes Россия»	Впервые издан в 2018 году				71	60	54	35	43
Webometrics	-	-	309	136	152	153	174	157	167
Локальный рейтинг региональных и узкоспециализированных вузов Центрального федерального округа по версии RAEX-RR	Впервые издан в 2021 году							2	Не рейтинговался
Национальный рейтинг университетов «Интерфакс»	-	-	-	-	-	-	-	156-159	167-168
РИНЦ	362	344	286	301	350	266	111	78	141
Предметный рейтинг вузов России (RAEX 2022г.) «Филология и журналистика»									9
Рейтинг «Три миссии университета»	-	-	-	-	-	-	-	-	901-1000

#### *Динамика изменений ключевых количественных характеристик Института Пушкина, 2014–2021 гг. \**

Показатель	2014	2021	Рост в п раз
Количество образовательных программ высшего образования (бакалавриат, магистратура)	4	13	3,25



Количество бюджетных мест по образовательным программам высшего образования (бакалавриат, магистратура)	85	201	2,36
Средний балл ЕГЭ, принятых на обучение по программам бакалавриата	79,14	89,85	1,13
Количество программ ДПО	2	48	24
Количество обучающихся по программам ДПО, в т. ч. онлайн	827	1694	2,05
Количество программ ДО (подготовительный факультет)	0	7	100%
Количество образовательных программ, реализуемых на портале «Образование на русском»	31	157	5,06
Количество обучающихся онлайн на портале «Образование на русском»	5 000	80 000	16
Объем НИОКР в расчете на одного НПП, тыс. руб.	397,5	546,0	1,37
Количество публикаций в Scopus	0	17	100%
Количество публикаций в WoS CC	1	20	20
Индекс Хирша в РИНЦ	12	95	7,92
Количество организаций-партнеров института	80	200	2,5
Количество участников просветительских мероприятий Института Пушкина	1 000	20 000	20

*\* Данные в таблице приводятся по состоянию на отчетный 2021 г. в виду того, что проект программы развития разрабатывается до истечения сроков формирования и предоставления итоговых отчетных форм в Минобрнауки России за 2022 год согласно установленным регламентам.*

## **1.2. Участие Института Пушкина в программах социально-экономического развития Российской Федерации и города Москвы**

Роль Института Пушкина в социально-экономическом развитии Российской Федерации определяется экспертным статусом вуза в вопросах разработки и реализации государственной языковой политики, экспорта русского языка, российского образования и науки за рубеж и базируется на ключевых нормативно-правовых актах в сфере гуманитарной и языковой политики Российской Федерации.

В Концепции гуманитарной политики Российской Федерации за рубежом (Указ Президента России от 05.09.2022 г. № 611) указано, что целями гуманитарной политики Российской Федерации за рубежом являются формирование и укрепление объективного восприятия нашей страны в мире, содействие пониманию исторического пути, роли и места России в мировой истории и культуре, расширение контактов между людьми.

В целом ряде правовых актов определены направления государственной политики в области международной деятельности, экспорта российского образования, повышения конкурентоспособности российских вузов в международном образовательном пространстве, продвижения русского языка



и образования на русском языке за рубежом (утвержденные Президентом России концептуальные документы: Концепция внешней политики Российской Федерации от 30 ноября 2016 года, Концепция гуманитарной политики Российской Федерации за рубежом от 5 сентября 2022 года, Концепция госполитики в сфере содействия международному развитию от 13 марта 2023 года; государственные программы, Федеральный закон № 273-ФЗ от 21 декабря 2012 года «Об образовании в Российской Федерации», постановления Правительства России, приказы федеральных органов исполнительной власти и др.). Основные направления государственной политики в этой области определены в Государственной программе «Развитие образования», утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 (ред. от 25.01.2023), Комплексной государственной программе «Поддержка и продвижение русского языка за рубежом» и ее структурных элементах.

В качестве ведущего экспертного центра в области русского языка Институт Пушкина активно участвует в реализации крупных целевых проектов национального и международного масштабов на межведомственном уровне, направленных на упрочение позиций русского языка, российского образования и науки в мире: в сотрудничестве с Минобрнауки России, Администрацией Президента Российской Федерации, Государственной Думой Федерального Собрания Российской Федерации, МИД России, Минпросвещения России, Россотрудничеством, профильными фондами и др.

В рамках контура внутренней политики Институт Пушкина – активный участник разработки Концепции преподавания русского языка и литературы в школе, Концепции языковой политики Российской Федерации, реализации государственной молодежной политики страны.

В частности, с 2015 года Институт Пушкина выполняет работы по реализации международной волонтерской программы «Послы русского языка в мире» в целях развития государственной молодежной политики в России и за рубежом (с 2020 года в рамках госзаданий учредителя). С 2022 года в партнерстве с Фондом публичной дипломатии им. Горчакова проводится программа молодежных научных стажировок «InteRussia».

С 2021 года в вузе реализуется государственное задание по созданию и развитию кафедр «Институт Пушкина» на базе российско-национальных (славянских) университетов во исполнение поручений Администрации Президента Российской Федерации. Реализация проекта имеет большое значение для развития научно-образовательного сотрудничества на пространстве СНГ, формирования позитивного образа России за рубежом. В 2022 году Институт Пушкина реализовал госзадание по тематике информационно-аналитического обеспечения популяризации русского образования и науки, а в рамках гранта Минпросвещения России



организовал масштабный конгресс, посвященный вопросам русского языка в странах СНГ.

Институт Пушкина – активный участник разработки и реализации Комплексной государственной программы «Поддержка и продвижение русского языка за рубежом» до 2031 года, с 2023 года – получатель целевой субсидии на реализацию отдельных мероприятий госпрограммы (по состоянию на март 2023 года общая сумма субсидии, выделенной Министерством науки и высшего образования Российской Федерации, составляет 23,5 млн руб.).

В 2023 году Институт Пушкина как Базовая организация государств – участников СНГ по преподаванию русского языка выступает организатором комплекса мероприятий в рамках Года русского языка как языка межнационального общения на пространстве СНГ (план утвержден решением Совета глав правительств стран СНГ 28 октября 2022 года).

Институт Пушкина – постоянный партнер Правительства Москвы в реализации программ социально-экономического развития столичного региона.

В фокусе региональной повестки – сотрудничество с Департаментом образования и науки города Москвы (портфель образовательных, просветительских и научных проектов для учителей, школьников, обучающихся колледже и вузов, родительской общественности), Департаментом труда и социальной защиты населения города Москвы (участие в программе Мэра Москвы «Московское долголетие»), Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы (создание обучающего контента по русскому языку и москвоведению для водителей легкового такси столицы), Департаментом культуры города Москвы (системное сотрудничество с библиотеками и музеями города, направленное на продвижение литературы, читательской активности, просветительство). За 8 лет институтом реализовано более 20 региональных проектов на общую сумму более 100 млн руб. (в том числе в рамках грантовых программ по линии Правительства Москвы).

Особое внимание уделяется программам языковой и социокультурной адаптации детей-инофонов (обучающихся в образовательных организациях города Москвы), значимость которых определяется поручением Президента России по итогам заседания Совета по межнациональным отношениям 30 марта 2021 г. (Пр-831, п.2б-3) Правительству Российской Федерации совместно с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации принять меры в целях обеспечения «разработки, апробации и внедрения в российских общеобразовательных организациях системы выявления особых образовательных потребностей несовершеннолетних иностранных граждан, в том числе оценки уровня владения ими русским языком, а также механизмов дополнительной языковой подготовки, достаточной для освоения образовательных программ, и необходимого



психолого-педагогического сопровождения процессов обучения, социальной, языковой и культурной адаптации».

Москва традиционно является привлекательным регионом для трудовых мигрантов из стран ближнего зарубежья. Вместе с родителями в Россию приезжает большое количество детей дошкольного и школьного возраста, в большинстве своем недостаточно владеющих русским языком для успешного освоения школьной программы, и кроме этого, слабо подготовленных к ассимиляции в социально-культурном пространстве российской действительности.

Результаты проекта Института Пушкина по созданию центра русского языка и социокультурной адаптации детей-инофонов будут способствовать повышению эффективности работы столичной системы образования по реализации индивидуальных образовательных потребностей детей-инофонов, их социокультурной, языковой и психологической адаптации и интеграции в образовательной среде, росту профессионального мастерства педагогических работников и управленческого состава системы образования города Москвы в обучении русскому языку детей-инофонов, созданию системы практико-ориентированного информационно-методического сопровождения педагогов и родителей детей-инофонов (законных представителей).

Реализация данного пилотного проекта позволит выявить потребности системы образования в совершенствовании учебно-методического обеспечения и развитии кадрового потенциала образовательных организаций для решения государственной задачи социокультурной и языковой адаптации детей-инофонов, а также тиражировать полученный опыт в регионах России. Институт Пушкина может выступить оператором на федеральном уровне – национальным научно-методическим центром в области разработки инновационных программ социокультурной и языковой адаптации детей-инофонов.

## **2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА ПУШКИНА**

### **2.1. Миссия, ценности и стратегическая цель**

Миссия Института Пушкина – изучение, сохранение, поддержка и продвижение русского языка, русскоязычного литературного и культурного наследия, российского образования и науки как уникального вклада в многообразие мировой культуры и цивилизации.

Видение основано на формировании интереса, потребностей и мотивации к изучению русского языка, литературы и культуры, получению российского образования в мировом масштабе, развитию научно-образовательного сотрудничества, укреплению международных связей с учетом актуальной геополитической повестки и внешнеполитических приоритетов Российской



Федерации. Ценности Института Пушкина: языковое и культурное наследие; гуманитарное познание и просвещение; межкультурная и межнациональная коммуникация; межличностное общение, дружба, взаимоуважение и сотрудничество; профессиональная и творческая самореализация.

Стратегическая целью организации является становление и развитие Института Пушкина как отечественного и мирового лидера в области русистики и гуманитарных наук, центра перспективных научных исследований, разработок, экспертизы и анализа в области филологии, педагогики и лингвистики (в том числе цифровой лингвистики), приоритетного бренда русского языка за рубежом.

## **2.2. Основные характеристики целевой модели развития Института Пушкина**

Реализуя стратегическую цель с учетом интересов всех заинтересованных сторон (обучающиеся, сотрудники, выпускники, академические и отраслевые партнеры, ФОИВы, региональные органы власти), Институт Пушкина определяет целевую модель, базирующуюся на пяти приоритетах: образование без границ; цифровая среда развития; лидерство в междисциплинарных исследованиях; подготовка конкурентоспособных высококвалифицированных кадров; международное сотрудничество в интересах государственных приоритетов Российской Федерации.

Для успешной реализации целевой модели Институт Пушкина концентрирует свои усилия на следующих направлениях преобразований: модернизация образовательной, научной и совершенствование инновационной политики; модернизация системы управления и развитие кадрового потенциала; технологическое и инфраструктурное развитие; развитие внешних коммуникаций, внутрироссийского и международного позиционирования бренда института; реализация социальных проектов в целях устойчивого развития.

### ***Ключевые характеристики целевой модели Института Пушкина по направлениям деятельности***

#### **1. Образование**

*Качественные характеристики:*

- конкурентоспособные образовательные программы высшего образования в гуманитарной сфере, соответствующие требованиям цифровой экономики на основе реализации политики опережающей профессиональной подготовки;
- гибкость проектирования и интеграция образовательных и научных программ с использованием ресурсов проектных и исследовательских центров



института, отраслевых партнеров для подготовки уникальных специалистов, исследователей, конкурентоспособных на рынке труда;

– вовлечение студентов в решение задач научно-технологического развития страны, в тематику крупных отраслевых задач и исследований.

*Количественные характеристики:* средний балл ЕГЭ по очной форме обучения – не менее 90 баллов; 100 % выпускников с цифровыми компетенциями высокого уровня; 10 инновационных образовательных программ (в том числе по направлению «Перевод и переводоведение»); 200 программ ДПО разработаны в т. ч. с представителями реального сектора экономики; 90% выпускников проходят независимую аттестацию и трудоустроены в приоритетных отраслях экономики; 75% студентов получают дополнительную профессиональную квалификацию на этапе освоения основной образовательной программы. В рамках реализации образовательной политики предполагается в установленном порядке рассмотреть вопрос о выделении контрольных цифр приема на обучение за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета также по новым образовательным программам.

## **2. Наука**

*Качественные характеристики:*

– высокое качество научных исследований и разработок, обеспечивающих рост научно-исследовательской, экспертной репутации Института Пушкина;

– расширение круга заказчиков и увеличение спроса на проведение НИОКР в области языкознания, аналитики, экспертизы, исследований в сфере языковой политики, разработке цифровых ресурсов по обучению русскому языку;

– Институт Пушкина – научно-аналитический центр, агрегирующий данные о функционировании русского языка в субъектах Российской Федерации и в зарубежных странах по широкому спектру параметров;

– Институт Пушкина – национальный центр компетенций в области междисциплинарных исследований коммуникации, цифровой лингводидактики и цифровой лингвистики.

*Количественные характеристики:* доход от НИОКР на 1 НПП – 1 млн руб. (рост в 1,3 раза); 20 сетевых научно-исследовательских проектов совместно с ведущими российскими и зарубежными организациями; 4 высокоиндексируемых научных журнала; 39 лет – средний возраст исследователей; рост научных публикаций в ведущих рецензируемых журналах в 2 раза; прирост показателя коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности на 10% ежегодно.

## **3. Поддержка молодежи**

*Качественные характеристики:*

– расширение возможностей для эффективной самореализации и успешной социализации;



- комплексная система работы с талантливой молодежью, создание дополнительных возможностей для одаренных обучающихся;
- новые форматы и механизмы взаимодействия для эффективной обратной связи и оперативного реагирования;
- развитая система наставничества;
- выпускники Института Пушкина – национальная и международная элита и лидеры в области русистики, готовые вносить вклад в изучение, преподавание и поддержку русского языка, подготовку высококвалифицированных кадров.

*Количественные характеристики:* 75% молодежи (студентов и сотрудников до 35 лет) вовлечены в общественную и культурно-просветительскую деятельность.

#### **4. Управление человеческим капиталом**

*Качественные характеристики:*

- Институт Пушкина – организация с развитой корпоративной культурой, привлекательный бренд на рынке труда для специалистов с уникальными компетенциями;
- система корпоративных программ обучения с персонализированной поддержкой развития профессиональных компетенций с опорой на целевые модели должностей и компетенций;
- цифровая система планирования, управления и оценки эффективности деятельности сотрудников;
- эффективная программа стимулирования и мотивации.

*Количественные характеристики:* конкурс ППС – не менее 2 человек на место; уровень заработной платы ППС – не менее 200% по региону; доля НТР до 45 лет – не менее 15%.

#### **5. Инфраструктура**

*Качественные характеристики:*

- современный кампус, в котором создана безопасная и комфортная среда с международным уровнем технического обеспечения, функциональными зонами для научно-образовательной, творческой и досуговой деятельности;
- высокотехнологичный центр поддержки студенческих инициатив;
- международная площадка общественно-профессионального обсуждения вопросов функционирования и поддержки русского языка.

*Количественные характеристики:* не менее 10 многофункциональных общественно-деловых пространств коллективного доступа; доля охвата объектов имущественного фонда интеллектуальными системами учета и контроля составляет 100%; доля отремонтированных помещений от общей площади имущественного комплекса составляет не менее 75%; 100% общественного пространства доступно для лиц с ОВЗ.

#### **6. Цифровая трансформация**



*Качественные характеристики:*

- модернизированная, развитая цифровая инфраструктура, охватывающая основные виды деятельности и соответствующая современным техническим и технологическим требованиям;
- единая безопасная, защищенная от киберугроз цифровая среда взаимодействия, связывающая цифровые сервисы с бесшовной авторизацией;
- развитая система нормативно-правового и методического обеспечения для всех участников бизнес-процессов института;
- высокий уровень цифровой зрелости.

*Количественные характеристики:* не менее 75% сотрудников обладают высоким уровнем использования цифровых решений в профессиональной деятельности; прирост пользователей портала «Образование на русском» на 10%, в том числе за счет расширения линейки цифровых продуктов в соответствии с потребностями целевой аудитории; индекс не менее 90% удовлетворенности сотрудников административными и цифровыми сервисами (CSI); не менее 90% бизнес-процессов автоматизированы.

**7. Система управления***Качественные характеристики:*

- коллегиальная и прозрачная система управления на основе механизмов проектно-процессного подхода и принципов agile;
- оперативность принимаемых управленческих решений на всех уровнях;
- корпоративная среда, благоприятствующая ответственному и мотивированному достижению качественных результатов по направлениям деятельности;
- единая автоматизированная система управления в режиме реального времени.

*Количественные характеристики:* 95% НПП и АУП – пользователи автоматизированной корпоративной системы управления; 100% документооборота осуществляется в автоматизированной системе управления.

**8. Международное сотрудничество***Качественные характеристики:*

- расширение международных связей с зарубежными организациями в рамках партнерской сети «Институт Пушкина» на принципах взаимовыгодного сотрудничества в интересах реализации государственной политики Российской Федерации, в том числе путем создания и развития совместных/сетевых программ, а также площадок (кафедр, центров и др.) на базе организаций-партнеров за рубежом;
- развитие системы позиционирования Института Пушкина в мире и укрепление бренда (по принципу национальных институтов языков, таких как: Институт Конфуция, Институт Гете, Институт Сервантеса и др.);



- расширение линейки программ и продуктов в интересах развития международного сотрудничества в соответствии с потребностями экономик стран, включая системное развитие системы языкового сертификационного тестирования различных типов и видов;

- устойчивая программа действий, нацеленная на интернационализацию образования и науки.

*Количественные характеристики:* прирост зарубежных партнеров составляет не менее 10%; прирост иностранных обучающихся по образовательным программам высшего образования и дополнительным образовательным программам (очно, онлайн, в смешанном формате) Института Пушкина – не менее 10% (в рамках квоты Правительства Российской Федерации и на коммерческой основе); функционирует на системной основе не менее 10 кафедр/центров за рубежом в странах высокого уровня приоритета в интересах геополитического позиционирования России.

### **3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА ПУШКИНА**

#### **3.1. Образовательная политика**

Для достижения цели развития Института Пушкина как международного центра компетенций в области языкознания и сертификации по русскому языку, подготовки и профессиональной поддержки русистов определены следующие основные задачи:

- проведение регулярного мониторинга российского и зарубежного рынка образования с целью сбора, обработки и получения актуальной информации о востребованности конкретных программ, наличии, количестве и запросах целевой аудитории на конкретный образовательный продукт;

- расширение спектра реализуемых образовательных программ в области гуманитарных наук, учитывающих потребности российских и зарубежных целевых аудиторий (обучающихся, преподавателей, работодателей, представителей профильных организаций и учреждений и др.), Минобрнауки России, Россотрудничества и других организаций и партнеров в России и за рубежом; актуальные тенденции российской и зарубежных систем образования, запросы общества и задачи цифровизации; результаты мониторинга российского и зарубежного рынка образования, результатов научных исследований, внедрения новых образовательных технологий (в т. ч. индивидуальных образовательных маршрутов; модульных и сетевых программ; программ, реализуемых с ЭОиДОТ);

- увеличение количества российских и иностранных обучающихся;

- создание условий для получения дополнительной квалификации обучающимися ООП;



- развитие системы независимой оценки качества образования, прохождение международной профессионально-общественной аккредитации образовательных программ;

- развитие программы привлечения российской и зарубежной талантливой молодежи на обучение по образовательным программам;

- развитие системы дополнительного образования в институте;

- организация системной информационной поддержки реализуемых образовательных программ и проектов;

- увеличение доли доходов, получаемых от реализации дополнительных образовательных программ и оказания дополнительных услуг (тестирование, сертификация и пр.).

К 2032 г. образовательные программы высшего образования, наиболее востребованные дополнительные образовательные программы, реализуются в соответствии с международными требованиями (прошли международную профессионально-общественную аккредитацию).

#### *Необходимые преобразования*

##### 1. Развитие образовательной деятельности:

- разработка новых образовательных программ в рамках действующих лицензий;

- разработка образовательных программ, реализуемых в сетевой форме;

- разработка кастомизированных образовательных продуктов с учетом пожеланий заказчика (физические и юридические лица);

- разработка индивидуальных образовательных маршрутов, модульного принципа при реализации дополнительных образовательных программ;

- разработка и реализация образовательных программ для центров языковой и социокультурной адаптации детей мигрантов.

##### 2. Повышение конкурентоспособности образовательных программ:

- прохождение международной профессионально-общественной аккредитации образовательных программ;

- проведение независимой оценки качества образования в соответствии с международными стандартами;

- проведение независимой профессионально-общественной оценки выпускников;

- предоставление возможности получения дополнительной квалификации обучающимися образовательных программ высшего образования;

- разработка онлайн-курсов по профильным дисциплинам в области языкознания и литературы, востребованных другими образовательными организациями высшего образования;

- возможность обучения по индивидуальной образовательной траектории;



- развитие проектной деятельности, в т. ч. в формате стартап-студии;
- развитие системы поддержки студенческих стартапов и коммерциализации их результатов;

- предоставление дополнительных услуг слушателям дополнительных образовательных программ и участникам программ языкового тестирования (внедрение системы скидок на обучение, сертификации, прохождения ТРКИ и пр.);

- использование в образовательном процессе актуальных технологий в соответствии с Федеральным проектом «Кадры для цифровой экономики».

3. Создание системы рекрутинга абитуриентов и обучающихся по образовательным программам высшего образования и дополнительным образовательным программам:

- информационная поддержка приемной кампании и мероприятий по набору обучающихся;

- привлечение абитуриентов – участников и победителей профильных конкурсов и олимпиад, программ образовательного туризма, ознакомительных программ;

- использование современных технологий по привлечению абитуриентов, внедрение современных технологий презентации и продвижения образовательных программ, использование актуальных маркетинговых технологий;

- расширение мер материальной и стимулирующей поддержки обучающихся института.

4. Развитие системы развития карьеры обучающихся Института Пушкина:

- реализация модели практической подготовки студентов и выпускников совместно с работодателями (организация практической подготовки, стажировок и др. по направлению подготовки);

- мониторинг рынка труда;

- трудоустройство выпускников;

- предоставление возможности получения дополнительной квалификации выпускникам ООП;

- взаимодействие с выпускниками по вопросам развития их профессиональной траектории.

5. Обновление образовательных программ института с учетом потребностей цифровой экономики:

- продолжение работы по актуализации основных профессиональных образовательных программ подготовки высококвалифицированных филологов и лингвистов, обладающих современными профессиональными компетенциями в области цифровых технологий (в 2022 году Институт Пушкина по заказу АНО ВО «Университет Иннополис» реализовал проект «Язык и цифра: компетенции



будущего» по разработке (актуализации) соответствующих основных профессиональных образовательных программ);

– продолжение участия института в реализации федеральной программы «Цифровая образовательная среда».

### **3.2. Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций**

В настоящее время Институт Пушкина обеспечивает полный комплекс фундаментальных и прикладных исследований, направленных на описание, сохранение и продвижение русского языка в России и за рубежом.

Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций Института Пушкина направлена на развитие и реализацию научных исследований и разработок, получение по итогам прикладных и научных исследований и (или) экспериментальных разработок охраняемых результатов интеллектуальной собственности и выстраивается вокруг следующих вызовов и рисков:

– необходимость увеличения доли средств, привлеченных на научные исследования в общем бюджете образовательной организации;

– повышение требований научных фондов к руководителям и исполнителям проектов;

– необходимость удержания уровня заработной платы научных сотрудников на уровне 200% средней заработной платы по региону;

– необходимость увеличения доли научных работников в возрасте до 39 лет (докторов наук – до 45 лет);

– необходимость повышения конкурентоспособности научных исследований на международном уровне;

– необходимость внедрения результатов научных исследований в деятельность предприятий государственного и коммерческого сектора;

– управление рисками, связанными с монопрофильностью вуза;

– стремительная цифровизация предмета научных исследований, а также систем управления научными исследованиями.

В качестве ответа на описанные вызовы и риски политика Института Пушкина в области научных исследований и инноваций будет направлена на решение следующих задач:

– создание благоприятных условий работы для исследователей, привлекающих в институт средства научных фондов;

– создание в институте привлекательной профессиональной среды для молодых ученых;

– усиление коллаборации с ведущими научными центрами мира, сотрудничество с научными организациями стран СНГ является приоритетом;



- стимулирование исследователей к сотрудничеству с предприятиями государственного и коммерческого сектора, создание в Институте Пушкина привлекательной инновационной среды для наукоемкого бизнеса;
- развитие междисциплинарных исследований на стыке лингвистики, когнитивных наук, компьютерных наук, психологии, психофизиологии, педагогики, медицины, права;
- усиление цифровизации научных исследований как по предмету (проблемы коммуникации в цифровых средах), так и по инструментам (внедрение цифровых исследовательских инструментов, методов и приемов);
- реализация комплекса мероприятий в области трансфера знаний и технологий, коммерциализации разработок;
- создание креативной исследовательской среды в рамках музейного пространства русского языка имени академика В.Г. Костомарова.

Приоритетные направления развития по научным областям: Языковая личность и коммуникация в цифровую эпоху; Цифровая лингводидактика; Междисциплинарные исследования языка и коммуникации; Межкультурная коммуникация; Билингвизм и лингвистическая миграциология; Языковая тестология; Пушкинский код в эпоху цифровых коммуникаций; Русский язык как иностранный и методика его преподавания; Русский язык в специальных целях.

Перспективные научные направления: История и современное состояние русского языка; История и современное состояние литературы на русском языке; Речевая деятельность носителей русского языка; Страноведение России; Юридическая лингвистика; Моделирование механизмов языка с учетом когнитивных технологий; Аксиологическая лингвистика; Языковая политика; Общая и учебная лексикография.

Стратегическими партнерами Института являются Институт русского языка им. В. В. Виноградова РАН, Институт языкознания РАН, Институт мировой литературы им. А. М. Горького РАН, Институт русской литературы РАН («Пушкинский Дом»), Институт высшей нервной деятельности и нейрофизиологии РАН, Институт детства РАО, НИИ неотложной детской хирургии и травматологии. Кроме того, в целях повышения практико-ориентированности исследований обязательным условием является вовлечение представителей образовательного и IT-бизнеса: Яндекс.Учебник, Lingualeo и др.

В целом научно-исследовательская деятельность Института Пушкина направлена на преодоление монопрофильности с опорой на междисциплинарные исследования и сохранение уникальности языкового вуза, создание институтом в процессе проведения научных исследований и разработок результатов интеллектуальной деятельности и формирование интеллектуальной собственности является базисом инноваций, обеспечивающих развитие, повышение



конкурентоспособности, укрепление финансово-экономического состояния института и его позиций в отечественной и мировой системах образования.

Инновационная деятельность осуществляется работниками института в форме инновационных проектов и программ, выполняемых с опорой на непрерывное совершенствование инструментария цифровой информационно-образовательной среды, с внедрением результатов интеллектуальной деятельности в деятельность института и партнерских организаций. Неотъемлемой частью инновационных процессов в институте является повышение квалификации работников и развитие корпоративной культуры в области создания результатов интеллектуальной деятельности и использования интеллектуальной собственности.

Институтом планируется усиление работы по развитию сотрудничества с государственными органами, отраслевыми общественными и коммерческими организациями, фондами, развитие механизмов финансирования НИОКР.

Основными формами трансфера знаний и технологий, коммерциализации разработок для планомерного развития в Институте Пушкина являются:

- внедрение результатов интеллектуальной деятельности по различным направлениям деятельности института;
- передача прав пользования созданными институтом объектами интеллектуальной собственности другим юридическим лицам (лицензионный договор);
- оказание на коммерческой основе образовательных, консультационных, экспертных и иных высокотехнологичных и наукоемких услуг института, в основе которых лежит интеллектуальная собственность института.

Основные показатели в области трансфера знаний и технологий, коммерциализации разработок института:

- количество созданных результатов интеллектуальной деятельности (баз данных, программ для ЭВМ и др., далее – РИД), в том числе сложных объектов, в составе которых используются РИД, внедренных в деятельность института (нарастающим итогом не менее 30);
- количество РИД, прошедших государственную регистрацию в Федеральной службе по интеллектуальной собственности (нарастающим итогом не менее 20);
- прирост объема финансовых средств, полученных институтом в результате трансфера знаний и технологий, коммерциализации разработок на 10 % ежегодно.

### **3.3. Молодежная политика**

Работа со студенческой молодежью осуществляется по нескольким направлениям: формирование современного мировоззрения и системы базовых ценностей; духовно-нравственное воспитание; приобщение к культурному наследию



и эстетическое воспитание; патриотическое воспитание; трудовое воспитание и профессиональное самоопределение; формирование здоровьесберегающей среды и здорового образа жизни; формирование конкурентоспособных качеств; психологическая поддержка; развитие студенческого самоуправления; развитие студенческого предпринимательства; добровольчество; экологическое воспитание; социокультурная адаптация иностранных студентов.

Целью молодежной политики Института Пушкина является вовлечение и удержание молодежи в русле развития успешной карьеры в академической и профессиональной средах Российской Федерации, формирование обучающихся и молодых исследователей как ответственных профессионалов с успешной биографией и портфолио, готовых реагировать на глобальные вызовы и вносить вклад в гуманитарную и цифровую повестку страны.

Мероприятия молодежной политики Института Пушкина будут реализовываться в рамках следующих ключевых проектов:

1. Создание условий для развития молодежного предпринимательства в образовательной организации высшего образования:

- реализация образовательных траекторий, направленных на разработку и сопровождение студенческих проектов;
- развитие практик подготовки и защиты выпускных квалификационных работ в формате «Стартап как диплом»;
- создание условий для развития студенческого предпринимательства.

*Показатели:*

- количество основных профессиональных образовательных программ, в рамках которых осуществляется сопровождение, подготовка и дальнейшая защита ВКР «Стартап как диплом», включая дисциплины (модули)/практики формирующие компетенции проектной деятельности и предпринимательского мышления;

В учебные планы 6 основных профессиональных образовательных программ – программ бакалавриата, программ магистратуры включены следующие дисциплины, которые направлены на развитие проектного и предпринимательского мышления, а также на получение навыков анализа процесса и результатов проектной деятельности, представления результатов исследований и проектирование дальнейших мероприятий по их реализации для решения задач в профессиональной сфере, в том числе в формате стартап-проектов, использования современных цифровых технологий и инструментов в профессиональной деятельности, формирование навыков самоорганизации и саморазвития личности, работы в команде, координации, организации совместной деятельности и управления совместной деятельностью, развитие критического и системного мышления:

программы бакалавриата – «Основы проектной деятельности»;



программы магистратуры – «Организация проектной деятельности по основным образовательным программам», «Проектирование цифровых продуктов по русскому языку: от идеи к стартапу», «Экономика и менеджмент медиа».

– количество обучающихся, подавших заявки на участие в конкурсах/грантах для молодых предпринимателей в текущем календарном году – **0 чел.**;

– процент обучающихся, победивших в конкурсах/грантах для молодых предпринимателей, от общего числа обучающихся подавших заявку на участие в конкурсах/грантах для молодых предпринимателей в текущем календарном году – **0 %**;

– количество обучающихся, защитивших выпускную квалификационную работу в формате ВКР «Стартап как диплом» в текущем календарном году – **0 чел.**;

– процент обучающихся, защитивших выпускную квалификационную работу в формате ВКР «Стартап как диплом», зарегистрировавших свой стартап в качестве юридического лица, индивидуального предпринимателя или самозанятого от общего числа обучающихся, защитивших выпускную квалификационную работу в формате ВКР «Стартап как диплом» в текущем календарном году – **0 %**.

*Документы:*

– Письмо от 28 марта 2022 г. № МН-11/542 о направлении Концепции экосистемы молодежного предпринимательства в системе высшего образования (Приложение №1);

– Письмо от 29 сентября 2022 г. № МН-11/3030 о направлении методических рекомендаций для образовательных организаций высшего образования по формированию экосистемы, направленной на развитие практик сопровождения обучающихся при подготовке и защите выпускных квалификационных работ в формате «Стартап как диплом» (Приложение №2).

2. Создание условий для взаимодействия с выпускниками образовательной организации высшего образования:

*Мероприятия:*

– организация мероприятий с целью передачи опыта от более старшего поколения в адрес молодого (например, через наставничество или посредством проведения мастер-классов и пр.);

– Работа «Школы наставничества» в которой задействованы студенты выпускники вуза, которые принимают участие в работе школы наставничества, организуют тематические лекции об особенностях обучения в вузе. Проведение мастер классов по работе со студентами.

Привлечение выпускников к проведению внеурочных мероприятия, проектов и эвентов.



- организация участия выпускников в качестве экспертов с целью поддержания университетских функций (участие в работе совещательных и консультативных органов и пр.;

- Создание единого информационного поля для выпускников института,

- Создание ассоциации выпускников

- формирование условия с целью возможности оказания выпускниками финансовой поддержки проектов университета, в том числе через механизм эндаумента;

- Разработка взаимодействия по созданию эндаумента

- Создание информационных условий, кадровых, финансовых

- Проведение направленных мероприятий на вовлечение и привлечение выпускников к деятельности эндаумента

- реализация иных механизмов, позволяющих выпускникам проявлять инициативы по отношению к «alma mater» и способствовать развитию образовательной организации высшего образования.

- Создание серии мероприятий «История успеха», цель которых являться популяризация профессии филолога, на примерах успешных выпускников

*Документы:*

- Письмо от 27 апреля 2023 г. № МН-11/1680 о направлении методических рекомендаций по взаимодействию с выпускниками в российских университетах (Приложение №3).

3. Внедрение многоуровневой системы наставничества и социально-профессиональной зрелости молодежи:

- работа по модели «школьник (абитуриент) – обучающийся – выпускник (наставник)», предусматривающая разработку единой системы многоуровневого наставничества (профориентация школьников студентами, адаптация и социализация студентов первого курса студентами старших курсов, консультирование студентов бакалавриата магистрантами, адаптация студентов старших курсов к трудовой деятельности выпускниками и наставниками института, а также привлечение представителей рынка труда, экспертов-предпринимателей);

- развитие профориентационной работы для российских и иностранных обучающихся с привлечением выпускников, демонстрацией успешных карьерных кейсов, консультациями работодателей и HR-экспертов в условиях отсутствия четкой обозначенной отрасли для профессионального развития филологов на рынке труда;

- создание новых объединяющих форматов (школы, курсы) совместно с работодателями-партнерами;

- внедрение механизма построения студентом гибкой траектории индивидуального развития «мягких навыков» для повышения конкурентоспособности на рынке труда



– создание молодежного экспертного совета института, предлагающего новые решения развития программ поддержки и продвижения русского языка в России и за рубежом в условиях цифровой экономики и работы с представителями поколения Z.

#### 4. Расширение возможностей участия в развитии города и страны:

– повышение вовлеченности молодежи в муниципальную, региональную и федеральную повестки реализации молодежной политики, в том числе по программам духовно-нравственного и патриотического воспитания;

– отбор талантливой молодежи посредством реализации комплексной политики по вовлечению ее в социальные и научные проекты: создание онлайн-курсов в области социального предпринимательства; организация офиса для поддержки обучающихся в осуществлении собственных социальных проектов и стартапов; программы добровольчества; информационно-разъяснительная работа о грантовой поддержке молодежных инициатив; совершенствование системы профессиональной подготовки специалистов, работающих с молодежью;

– создание историко-культурной инновационной среды на базе Музея русского языка имени академика В. Г. Костомарова, проведение социолингвистических исследований.

#### 5. Содействие развитию студенческого предпринимательства:

– создание и развитие студенческого бизнес-инкубатора:

– обустройство современной комфортной среды с международным уровнем технического обеспечения, функциональными зонами для научно-образовательной, творческой и досуговой деятельности;

– расширение практики защиты выпускных квалификационных работ студентов, выполненной по своей специальности и дополненной бизнес-планом стартапа, в котором реализована его разработка (диплом как стартап).

В рамках сопровождения обучающихся при подготовке и защите ВКР «Стартап как диплом» Институтом предусматривается:

– увеличение основных профессиональных образовательных программ, в рамках которых осуществляется сопровождение, подготовка и дальнейшая защита ВКР «Стартап как диплом»;

– увеличение количества дисциплин, направленных на формирование компетенции проектной деятельности и предпринимательского мышления. Реализация таких дисциплин предусматривает применение практико-ориентированных проектных образовательных технологий, практическую отработку профессиональных навыков;

– расширение практики сопровождения студентов по бизнес-проектированию привлечением не только преподавателей с опытом проектной деятельности, но и экспертов-практиков;



- открытие стартап-студии;
- проведение информационных мероприятий, открытых лекций, мастер-классов с экспертами-практиками, представителями организаций-партнеров, направленных на обсуждение вопросов инновационной деятельности, развития предпринимательства.

Результатом реализации молодежной политики Института Пушкина будет становление молодежи института (и студентов, и работников) как точки роста научно-исследовательского, проектного, кадрового потенциала вуза, формирование нового образа филолога как специалиста будущего, востребованного во всех отраслях экономики на российском и международном рынке труда.

### **3.4. Политика по развитию человеческого капитала**

Ключевая цель политики – успешное развитие и конкурентное преимущество Института Пушкина как образовательной организации высшего образования с основой на современные технологии формирования, управления и развития человеческого капитала.

Переход от кадровой политики к политике управления человеческими ресурсами предполагает трансформацию кадровых процессов и включает механизмы позиционирования HR-бренда, отбор, формирование и поддержку лидеров изменений во всех направлениях деятельности института, готовых реализовывать стратегические цели и задачи организации, а также согласование и гармоничное сочетание профессиональных и карьерных целей работников с целями и задачами развития института.

Стратегические приоритеты управления человеческим капиталом заключаются в создании оптимальных условий и обеспечении механизмов профессионального роста и личностного развития через различные виды инвестиций в персонал, совершенствование системы измерения и управления эффективности, результативности, качества трудовой деятельности, управления карьерными траекториями с применением современных технологий, в т. ч. анализа данных о результатах деятельности и цифрового следа.

Институциональные изменения:

- создание системы привлечения и адаптации высокопрофессиональных научно-педагогических и административных кадров;
- создание целевых моделей должностей и компетенций сотрудников;
- формирование системы корпоративного обучения, обеспечивающей персонализированную поддержку развития профессиональных компетенций и карьерных траекторий;
- определение основных процессов организации, их владельцев, содержания и инструментов реализации процессов;



- осуществление автоматизации всех обеспечивающих и рутинных процессов;
- внедрение системы планирования, управления и оценки эффективности деятельности сотрудников на основе цифровых ресурсов;
- содействие трудоустройству выпускников на основе системы стажировок и практик, позволяющих осуществлять реальную профессиональную деятельность на базе широкой сети партнеров института;
- совершенствование механизмов стимулирования и поощрения сотрудников, содействие повышению уровня лояльности сотрудников;
- формирование основных моделей, алгоритмов поведения и коммуникации сотрудников между собой и с пользователями услуг и другими заинтересованными сторонами, осуществление анализа функционирования корпоративной культуры.

Ожидаемые эффекты и результаты:

- конкурентоспособный внутренний и внешний бренд, имеющий развитую систему управления человеческим капиталом и обладающий высокой репутацией и конкурентоспособностью на рынке труда;
- высококвалифицированные специалисты-лидеры, инициирующие и реализующие инновационные проекты по основным направлениям деятельности института, образовательные программы, научные исследования, экспертно-аналитические работы в сфере гуманитарных наук;
- HR-процессы, спроектированные на принципах человекоцентричности, поддержки, наставничества, обратной связи;
- позитивный имидж сотрудников и института для различных групп стейкхолдеров;
- 100% сотрудников вовлечены в системную работу, нацеленную на достижение значений количественных и качественных показателей развития института.

### **3.5. Политика по развитию инфраструктуры**

Цель политики – создание современной безопасной и комфортной среды, обеспечивающей высокий уровень качества образовательной и научной деятельности, благоприятные условия для работы, учебы, творчества и всестороннего развития личности.

Основные задачи политики:

- модернизация материально-технической базы кампуса;
- повышение ресурсоэффективности инфраструктуры института;
- формирование открытой, благоприятной и привлекательной коллаборативной, развивающей среды для учебы, работы, проживания, социального досуга;
- цифровизация процессов управления инфраструктурным комплексом.



Для реализации цели и задач политики институт фокусируется на следующих необходимых характеристиках инфраструктуры: современная безопасная учебно-технологическая база подготовки высококвалифицированных конкурентоспособных кадров; ресурсы и сервисы, обеспечивающие высокое качество поддержки и развития образовательных, научных и творческих сообществ; функциональные трансформируемые пространства для коворкинга и нетворкинга, проведения научно-образовательных и культурно-просветительских мероприятий.

Необходимые преобразования:

- интеграция существующих систем и внедрение новых элементов комплексной системы безопасности, обеспечивающих личную безопасность обучающихся, сотрудников и гостей института;
- внедрение цифровых решений инфраструктурного обеспечения образовательной, научной, инновационной и административной деятельности, формирующих информационную среду коллективного пользования;
- модернизация материально-технической базы (текущий и капитальный ремонты);
- комплексное благоустройство территории для формирования благоприятной, эстетичной и функциональной среды;
- модернизация инфраструктуры под задачи развивающей среды с использованием объектов дизайна, элементов визуальной коммуникации и информации;
- внедрение современных технических средств защиты информации для безопасного взаимодействия в цифровой среде.

В рамках инфраструктурной политики предполагается проведение следующих основных видов работ (в скобках указан объем средств за весь период реализации программы развития: из средств федерального бюджета / из средств от приносящей доход деятельности):

В рамках инфраструктурной политики предполагается проведение следующих основных видов работ (в скобках указан объем средств за весь период реализации программы развития: из средств федерального бюджета / из средств от приносящей доход деятельности):

- разработка концептуального проекта интерьеров и функционального назначения помещений (0 млн руб. / 1,5 млн руб.);
- проектирование и ремонт систем АПС, СОУЭ и дымоудаления (39,1 млн руб. / 2,9 млн руб.);
- проектирование и модернизация СКУД (34,4 млн руб. / 1,2 млн руб.);
- капитальный ремонт учебно-лабораторных помещений и закупка оборудования для создания многофункциональных образовательных пространств различного типа (77,5 млн руб. / 10,2 млн руб.);



- создание многофункциональной спортивной площадки, зон для самостоятельных занятий спортом и освещения прилегающей территории (4 млн руб. / 2 млн руб.);

- благоустройство территории: ремонт ограждения и ремонт асфальтного покрытия (7 млн руб. / 7 млн руб.);

- капитальный ремонт системы электроснабжения с применением энергосберегающих мероприятий (21,0 млн руб. / 1,7 млн руб.);

- капитальный ремонт системы приточно-вытяжной вентиляции в здании Института (25,0 млн руб. / 3 млн руб.);

- капитальный ремонт общежития (219,0 млн руб. / 4,7 млн руб.);

- капитальный ремонт кровли здания (66,0 млн руб. / 1,3 млн руб.);

- капитальный ремонт системы отопления здания (98,0 млн руб. / 8 млн руб.);

- капитальный ремонт теплового пункта (24,0 млн руб. / 3 млн руб.);

- капитальный ремонт фасада здания (180,0 млн руб. / 2 млн руб.);

- замена 6 лифтов (16,0 млн руб. / 3,4 млн руб.).

Эффекты и результаты:

- «умное» пространство и новый центр для учебы, научных исследований, интеллектуального и активного досуга: не менее 10 зон коворкинга и общественно-деловых пространств, музейное пространство русского языка имени академика В.Г. Костомарова, модернизированный информационно-библиотечный центр, спортивный клуб;

- единое цифровое пространство на территории кампуса с комплексной системой безопасности (видео-аналитика, СКУД-карты резидентов, биометрическая идентификация-видеонаблюдение, кибербезопасность, управление инженерными системами);

- благоприятная среда, способствующая всестороннему развитию обучающихся, сотрудников и гостей института, в том числе посредством воспитательной, культурно-массовой, физкультурной спортивно-оздоровительной, просветительской, творческой, волонтерской деятельности; среда, способствующая лингвосоциокультурной адаптации зарубежных обучающихся и гостей института;

- 100 % объектов, зон и помещений коллективного пользования доступны в рамках безбарьерной среды;

- 100% помещений, находящихся в оперативном управлении института, в которых по состоянию на 2032 год завершён текущий и капитальный ремонт.

### **3.6. Политика в области цифровой трансформации**

Цифровая трансформация является важнейшей составляющей программы развития Института Пушкина. Она предусматривает перестройку всех сфер деятельности института, основанную на внедрении и широком использовании



цифровых сервисов, охватывающую все виды бизнес-процессов: администрирование и обеспечивающие процессы; образовательная деятельность и обучение; научная деятельность и инновации; управление кампусом и инфраструктура. Цель преобразований – удовлетворение потребностей всех участников образовательного процесса и достижение целевых показателей программы развития вуза.

Цифровая трансформация осуществляется в соответствии с задачами, поставленными в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», Национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации» (протокол заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 года № 7), Постановлении Правительства России от 8 мая 2019 г. № 570 «О реализации отдельных мероприятий, направленных на создание и развитие информационного ресурса «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации», федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» национального проекта «Образование», Решениях Совета по русскому языку Президенте Российской Федерации от 5 ноября 2019 г.; Распоряжением Правительства Российской Федерации от 9 декабря 2020 г. N 3277-р «Об утверждении плана мероприятий по проведению инвентаризации IT-ресурсов».

Стратегия цифровой трансформация включает в себя осуществление преобразований во всех сферах деятельности института. Проведение в качестве базовых мероприятий по модернизации цифровой инфраструктуры, в т.ч. мероприятий по созданию условий и механизмов, направленных на непрерывное развитие ИКТ инфраструктуры в соответствии с современными, постоянно возрастающими техническими и технологическими требованиями. Внедрение цифровых сервисов по управлению данными на основе искусственного интеллекта обусловлено необходимостью повышения качества принятия решений, в том числе по организации учебного процесса, научных исследований, международной деятельности. Цифровая трансформация предполагает новый уровень управления кадровым потенциалом. Организация на системной основе обучения для получения сотрудниками цифровых компетенций позволит повысить эффективность их профессиональной деятельности. Объединение усилий науки и образования на базе использования цифровых технологий даст синергетический эффект в решении задач и выполнении проектов, в том числе с участием обучающихся – студентов, аспирантов, стажеров.

Цифровая трансформация охватывает следующие ключевые направления: цифровые сервисы; информационные системы; инфраструктура; управление данными; кадры.



Планируемые к реализации проекты цифровой трансформации направлены на удовлетворение потребностей абитуриентов, обучающихся и работников вуза, и обеспечивают постепенный переход к предоставлению услуг в цифровом формате с получением результатов в краткосрочной перспективе – к 2025 г. и долгосрочной перспективе – до 2032 г. Отдельный документ, отражающий планомерную реализацию политики в области цифровой трансформации - стратегия цифровой трансформации до 2032 года, которая будет актуализирована на основе разработанной в 2021 году стратегии в рамках реализации программы развития вуза.

Основной целью проектов цифровой трансформации института является построение на базе обновленной цифровой инфраструктуры экосистемы информационных систем для эффективного управления на основе данных и реализации образовательных сервисов для обеспечения всех категорий участников образовательного процесса, обладающих современными цифровыми компетенциями.

Создание современной ИТ архитектуры играет ключевую роль в достижении успеха стратегии цифровой трансформации. Если на сегодняшний день информационные технологии обеспечивают возможность решения основных задач института, то к 2032 году они будут исполнять главную роль для его устойчивого функционирования и развития. Потребуется проведение анализа информационных потоков, что определит пути интеграции систем друг с другом. Будут изменены сами принципы работы с данными, что явится основой для принятия управленческих решений на основе верифицированных, корректных, поступающих в режиме реального времени данных. Преобразования коснутся состава информационных систем, расширения их функций, появления новых модулей. Объединение информационных систем через API даст возможность интеграции с внешними системами, прежде всего в области образования. Изменения коснутся системного программного обеспечения, будут обновлены аппаратные средства, проведена модернизация каналов связи.

Ключевые цели цифровой трансформации к 2032 году:

1. Цифровизация процессов сбора и управления данными и построение системы цифровых сервисов для оказания услуг абитуриентам, обучающимся, выпускникам, ППС, НПР, АУП с доступом по принципу «одного окна» (удовлетворенность пользователей качеством предоставляемых институтом услуг, реализуемых с помощью цифровых сервисов – не менее 90%);

2. Освоение обучающимися основных образовательных программ высшего образования с использованием онлайн-курсов, представленных на образовательной платформе института (доля учебных дисциплин (модулей дисциплин), при изучении которых используются онлайн-курсы в общем числе учебных дисциплин – 100%, доля обучающихся, использующих онлайн-курсы в процессе освоения основных



образовательных программ, в том числе с использованием ресурсов иных организаций – 100%);

3. Управление институтом с помощью интегрированной информационной системы сбора, обработки и анализа данных для оптимизации процессов управления и принятия решений (доля информационных систем института, взаимодействующих через API – не менее 80%);

4. Реализация образовательного процесса по индивидуальным образовательным траекториям на основе анализа цифрового следа в системе дистанционного обучения института (численность обучающихся по индивидуальным образовательным траекториям на основе анализа цифрового следа в системе дистанционного обучения института, а также имеющих цифровые портфолио – 100%);

5. Формирование цифровой экосистемы кампуса, обеспечивающей обучающимся и сотрудникам безопасность и учет доступа в корпуса института для работы, учебы, проживания, интеллектуального и спортивного досуга (осуществление контроля безопасности с помощью цифровых СКУД и системы видеоаналитики – 100%);

6. Обеспечение уровня развития ИТ-инфраструктуры, парка компьютерного оборудования и программного обеспечения, необходимого для решения задач стратегии цифровой трансформации и программы развития института в целом (доля стоимости информационного, компьютерного и телекоммуникационного оборудования не старше 5 лет в общей стоимости ИКТ оборудования – 60%; доля учебных занятий, проводимых с использованием современного мультимедийного компьютерного оборудования и/или видео-коммуникационных систем – 100%; доля научных исследований, осуществляющихся с использованием специализированного аппаратно-программного обеспечения – 70%; уровень обеспеченности цифровым коммуникационным оборудованием и технологиями культурно-просветительских мероприятий, проводимых очно, дистанционно или в гибридной форме – 100%);

7. Создание системы мониторинга и непрерывного совершенствования цифровых компетенций сотрудников института (доля сотрудников, прошедших обучение в области цифровых компетенций за последние 3 года – 33%).

Интегральный показатель цифровой зрелости организации к 2032 году составит не менее 90 баллов.

При разработке актуализированной стратегии цифровой трансформации будут учитываться передовые тенденции, а также российский опыт цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования.

С учетом миссии Института Пушкина по продвижению русского языка и образования на русском в мире отдельным направлением работы в области цифровой трансформации станет развитие интернет-портала открытого образования



«Образование на русском». В настоящее время проводится интеграция платформы «Образование на русском» с ГИС СЦОС <https://online.edu.ru/> и внедрена информационная система онлайн-тестирования «Русский тест».

До 2032 года развитие данного направления работы будет организовано в соответствии с задачами реализации научно-образовательной политики Российской Федерации по следующим блокам:

- развитие системы онлайн-курсов для обучения русскому языку как иностранному из любой точки мира, где есть доступ в Интернет;
- развитие системы массовых онлайн-курсов на русском языке гуманитарной тематики по образовательным программам высшего образования и дополнительным образовательным программам, а также коммерческих онлайн-программ;
- развитие цифровых образовательных ресурсов для обучения русскому языку детей-билингвов в России и за рубежом под брендом «Русский язык для наших детей», мультимедийных образовательных комплексов и онлайн-уроков по чтению, лингвострановедческого словаря «Россия»;
- развитие системы сервисов для проведения онлайн-олимпиад, конкурсов и других интеллектуальных соревнований по русскому языку и литературе;
- развитие портала как интернет-площадки для проведения масштабных научных, образовательных и просветительских международных мероприятий.

### **3.7. Система управления Институтом Пушкина**

Управление Институтом Пушкина осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом образовательной организации, обеспечивая продуктивное и эффективное функционирование всех структурных подразделений. Общее руководство осуществляет выборный представительный орган – Ученый совет. Проекты управленческих решений и предложения по развитию обсуждаются и принимаются путем открытого голосования. Непосредственное управление деятельностью института осуществляет ректор. Управление, контроль и ответственность за результативность по направлениям деятельности института возложено на профильных проректоров. Непосредственное управление структурными подразделениями осуществляют руководители структурных подразделений. Решения по образовательным, научным и кадровым вопросам рассматриваются кадровой, методической комиссией, научно-техническим советом, учеными советами факультетов и иными коллегиальными органами, создаваемыми в установленном порядке. Обеспечивается участие в управлении деятельностью института представительного органа работников и органа студенческого самоуправления: представители выборного органа управления профсоюзной организации института и Объединенного совета обучающихся участвуют в работе Ученого совета Института, согласовании



документов института в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом института, коллективным договором и другими нормативными актами.

Внедрена система менеджмента качества, информационно-аналитические сервисы, осуществляется мониторинг и оценка эффективности образовательной деятельности, подготовки обучающихся по образовательным программам высшего образования.

Общее руководство реализацией комплексной программы развития осуществляет ректор. Проректоры несут ответственность за обеспечение стратегического планирования, включая подготовку и анализ проектов управленческих решений, выработку предложений и достижение целевых показателей развития по курируемым ими направлениям деятельности.

Важная задача системы управления программой развития – реализация принципа открытости, а также анализ эффективности команд и структурных подразделений, включая совершенствование системы эффективных контрактов и оплаты труда на основе оценки результативности сотрудников.

Ключевые принципы управленческой политики Института Пушкина: гибкость и оперативное реагирование на изменения; вовлеченность команд всех структурных подразделений, проектное управление; ориентация на результат; прозрачность (новые цифровые решения и политика открытых данных); подготовка и принятие решений на основе мониторинговых данных, рейтинговых показателей, аналитики и внутренней и внешней экспертизы; система менеджмента качества, охватывающая все бизнес-процессы и их результаты; наращивание потенциала сотрудников для решения задач развития, в том числе посредством проведения необходимых курсов повышения квалификации и модульных обучающих программ.

### **3.8. Социальная миссия Института Пушкина**

Социальная миссия Института Пушкина базируется на концепции «Третья миссия университета» и опирается на следующий тезис: подготовка профессиональной элиты, которая, помимо высокого уровня знаний, навыков своей профессии, должна быть готова и к выполнению общественной просветительской миссии. Для этого выпускники вузов должны иметь не только широкий кругозор, профессиональные знания, но и специальные компетенции, прежде всего – навыки эффективной коммуникации. Кроме этого, необходимо быть убедительным лектором, владеть ораторскими приемами устного выступления и выступления в цифровых форматах, использовать достоверные надежные источники, уметь визуализировать информацию.

За последние 8 лет Институт Пушкина существенно нарастил свой просветительский потенциал и стал инициатором новых программ, среди которых особое место занимают «Литературные гостиные», которые проводятся не только



в образовательных организациях, парках, музейных и библиотечных пространствах, но и в космосе.

В партнерстве с органами исполнительной власти города Москвы институт активно участвует в реализации столичных просветительских программ: например, «Университетские субботы» для школьников (Департамент образования и науки города Москвы), «Московское долголетие» (Департамент труда и социальной защиты города Москвы) для граждан серебряного возраста.

Уникальным примером международного молодежного гуманитарного волонтерства и просветительства является программа Института Пушкина «Послы русского языка в мире» – программа, участники (студенты, аспиранты и молодые специалисты в возрасте от 18 до 30 лет) которой с помощью игровых средств и интерактивных форм знакомят иностранных школьников и студентов с русским языком, культурой и литературой, а также повышают грамотность и популяризируют литературу среди российских детей и молодежи. Программа реализуется вузом с 2015 года при поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Министерства иностранных дел Российской Федерации, Россотрудничества и других органов государственной власти, общественных организаций, Фонда президентских грантов и Фонда поддержки публичной дипломатии им. А. М. Горчакова.

В декабре 2018 года программа «Послы русского языка в мире» вошла в список трех финалистов Первого конкурса совместных волонтерских проектов между волонтерами стран СНГ. Институт Пушкина стал победителем в номинации «Лучший обучающий проект в области волонтерства» конкурса «Доброволец Москвы – 2018» и занял второе место в номинации «Добрая команда» конкурса «Доброволец Москвы – 2019». В 2021 году программа была включена в шорт-лист первой просветительской премии Российского общества «Знание».

Используя накопленный опыт, кадровый и партнерский потенциал Институт Пушкина, помимо развития и продвижения действующих просветительских программ, ставит перед собой и новые задачи в области реализации просветительской политики до 2032 года:

- разработка и реализация программ подготовки лекторов-просветителей цифровой эпохи, способных быть достоверными, вдохновлять, продвигать свою профессию, уметь работать с поколением Z и быть примером грамотной мотивирующей русской речи по золотым канонам риторики (дополнительная профессиональная квалификация для студентов и молодых сотрудников);

- создание и пополнение методического просветительского портфеля для продвижения русского языка, литературы и культуры в гуманитарном контексте с опорой на актуальную геополитическую ситуацию в мире и новые вызовы России;



– расширение тем, форматов проведения просветительских мероприятий, сети партнеров, в том числе в сотрудничестве с Российским обществом «Знание», Российским историческим обществом;

– выпуск ежегодных отчетов о реализации третьей миссии института на региональном, федеральном и международном уровнях.

### **3.9. Международная политика**

Политика института в сфере международной деятельности направлена на содействие изучению, преподаванию и распространению русского языка и культуры за рубежом, экспорту российского образования и науки, поддержке и укреплению международного гуманитарного сотрудничества за рубежом в соответствии с государственными приоритетами Российской Федерации.

В соответствии с Концепцией гуманитарной политики Российской Федерации за рубежом (Указ Президента России от 05.09.2022 г. № 611) задачами гуманитарной политики Российской Федерации за рубежом являются формирование представления о России как о государстве, которое бережно сохраняет свою богатую историю и культурное наследие, традиционные духовно-нравственные ценности и в котором динамично развивается социально-культурная жизнь в условиях свободы литературного, художественного и других видов творчества, плюрализма мнений, отсутствия цензурных ограничений; защита, сохранение и продвижение традиций и идеалов, присущих Русскому миру; продвижение преимуществ федеративного устройства Российского государства, в котором признается равное достоинство культур всех народов, проживающих на его территории; усиление роли, значения и конкурентоспособности русского языка в современном мире; популяризация отечественных достижений в области культуры, науки, образования, спорта, информационно-коммуникационных технологий; повышение конкурентоспособности отечественного образования и использование его потенциала для расширения российского гуманитарного влияния в мире и др.

В Концепции внешней политики Российской Федерации (Указ Президента России от 31.03.2023 г. № 229) также указано, что достижение стратегических целей внешней политики Российской Федерации осуществляется, в том числе, путем усиления значимости России в мировом гуманитарном пространстве, укрепления позиций русского языка в мире, содействия сохранению за рубежом исторической правды и памяти о роли России в мировой истории. В целях усиления роли России в мировом гуманитарном пространстве, формирования ее позитивного восприятия за рубежом, укрепления позиций русского языка в мире, противодействия кампании русофобии, проводимой недружественными иностранными государствами и их объединениями, а также повышения взаимопонимания и укрепления доверия между государствами Российская Федерация намерена уделять приоритетное



внимание поддержке распространения русского языка и укреплению его позиций как языка международного общения, одного из официальных языков ООН и ряда других международных организаций, содействию изучению и использованию русского языка в иностранных государствах (прежде всего в государствах - участниках СНГ), сохранению и усилению роли русского языка в межнациональном и межгосударственном общении, в том числе осуществляемом на площадках международных организаций, защите русского языка от дискриминации за рубежом.

В целях обеспечения национальных интересов и реализации стратегических национальных приоритетов России внешнеполитическая деятельность государства направлена на создание благоприятных внешних условий для устойчивого роста и повышения конкурентоспособности экономики России, её технологического обновления, повышения уровня и качества жизни населения; на упрочение позиций Российской Федерации как одного из влиятельных центров современного мира; на усиление роли России в мировом гуманитарном пространстве, распространение и укрепление позиций русского языка в мире, популяризацию достижений национальной культуры, национального исторического наследия и культурной самобытности народов России, российского образования и науки, консолидация российской диаспоры. Однако, последние исследования показывают, что с конца XX века проявились и продолжают сохраняться тревожные тенденции снижения присутствия русского языка на зарубежном пространстве. При этом русский язык имеет огромное значение не только для России, но и для мировой цивилизации, поскольку он является одним из мировых языков, языком международного и межнационального общения.

Все вышеизложенное обосновывает приоритетные направления текущей и перспективной международной деятельности Института Пушкина, в особенности – в контексте значимости реализации Комплексной государственной программы «Поддержка и продвижение русского языка за рубежом» до 2031 года.

К 2023 году Институт Пушкина успешно развивает международную деятельность по следующим основным направлениям:

- на пространстве Содружества Независимых Государств – реализует ряд проектов в сфере образования, просвещения и науки (в т. ч. в области изучения, преподавания, распространения русского языка, кафедры «Институт Пушкина» на базе славянских университетов);

- на европейском пространстве – является членом Европейской ассоциации лингвистических тестеров (ALTE), проводит сертификационное тестирование по русскому языку как иностранному, имеет образовательной площадку во Франции (г. Париж, РДКПЦ на наб. Бранли);

- на пространстве стран дальнего зарубежья (АСЕАН, БРИКС, ШОС, Карибский бассейн) – реализует комплекс мероприятий по продвижению русского



языка и российского образования, рекрутингу обучающихся, разработке и реализации совместных образовательных, научных, просветительских программ, имеет образовательные площадки на Кубе (Гаванский университет) и во Вьетнаме (ХФИРЯП, в 2023 году планируется празднование 40-летия);

– на глобальном рынке образования, науки и языкового тестирования реализует ряд проектов и организует мероприятия в сфере образования и просвещения, реализует образовательные программы в области русского языка для граждан зарубежных стран, в т. ч. с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, проводит сертификационное тестирование по русскому языку как иностранному, реализует полилингвальные сертификационные программы, осуществляет научно-методическую поддержку зарубежных организаций в области русистики, издает научно-методические журналы, проводит исследования в области языковой политики, развивает сотрудничество с зарубежными университетами и другими организациями отрасли по указанным направлениям.

Ключевым приоритетом в развитии международной деятельности института до 2032 года является расширение сотрудничества в сфере образования, просвещения, науки и культуры с партнерами на пространстве Содружества Независимых Государств, Шанхайской Организации Сотрудничества, в странах БРИКС, АСЕАН, а также других странах Азии, Африки, Латинской Америки (в соответствии с государственными приоритетами Российской Федерации).

Основные задачи:

– развитие научно-образовательного сотрудничества с официальными органами и организациями в государствах приоритетных макрорегионов, заинтересованных в совместной деятельности по изучению, преподаванию, распространению русского языка и культуры, экспорту российского образования и науки и других направлениях взаимовыгодного партнерства;

– расширение представительства Института Пушкина на ключевых международных отраслевых рынках, укрепление позиционирования в актуальных для института международных рейтингах и рэнкингах;

– систематизация перечней услуг и работ института для зарубежного сегмента целевых аудиторий;

– развитие механизмов информационного обеспечения международной деятельности Института Пушкина (в т. ч. интернационализации электронных информационно-образовательных ресурсов Института Пушкина), совершенствование системы внешних коммуникаций института.

Ожидаемые эффекты и результаты:

– укрепление бренда института как международного ресурсного центра русистики, в т. ч. площадки для обмена опытом между национальными сообществами



русистов, масштабирование эффективных практик деятельности базовой организации СНГ по преподаванию русского языка на другие государства и межгосударственные объединения приоритетного макрорегиона (в т. ч. ЕАЭС, ШОС, БРИКС, страны Азии, Африки, Латинской Америки);

- развитие партнерской сети «Институт Пушкина», кафедр и лабораторий «Институт Пушкина» на базе зарубежных университетов;

- реализация сетевых образовательных программ в области русского языка, литературы и культуры с участием российских и зарубежных образовательных организаций;

- развитие программ академической мобильности студентов и преподавателей;

- создание и обеспечение деятельности распределенных научных лабораторий, осуществляющих исследования по актуальным направлениям гуманитарных наук с привлечением российских и зарубежных молодых ученых;

- создание и развитие системы взаимодействия с российскими и зарубежными выпускниками Института Пушкина.

## **4. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

### **4.1. Органы управления программы развития и их функции**

Общее руководство Программой развития Института Пушкина осуществляет ректор, координацию разработки реализации программы обеспечивает проректор по развитию цифровизации образования во взаимодействии с профильными проректорами и руководителями структурных подразделений института. Ученый совет Института Пушкина участвует в обсуждении и согласовании программы, а также осуществляют широкое обсуждение хода ее реализации.

Основными органами управления реализацией программы развития выступит Стратегический совет Института Пушкина, состав которого формируется из работников института по направлениям развития.

Стратегический совет осуществляет долгосрочное перспективное планирование реализации программы, готовит предложения для обсуждения на Ученом совете института относительно возможных корректировок программы и плана ее реализации. Стратегический совет для осуществления контроля экономической эффективности деятельности в рамках реализации программы обращается в Комиссию по внутреннему финансовому контролю Института Пушкина.

Текущее оперативное управление, мониторинг и ежемесячный контроль хода реализации программы осуществляет Дирекция программы развития, сформированная по принципу рабочей группы из числа ответственных исполнителей по направлениям развития. Дирекция отвечает за актуализацию и корректировку



«дорожной карты» (плана) реализации программы, анализ и оценку показателей комплексного развития института, организацию нормативного и документационного обеспечения процессов реализации программы, развитие системы внутреннего и внешнего мониторинга, контроля бизнес-процессов и оценки качества результатов процессов института, позиционирования института через участие в международных и российских рейтингах.

Система управления реализацией программы – проектно-ориентированная и предполагает в рамках каждого стратегического направления формирование команды реализации проекта (отраженного в плане реализации в формате группы мероприятий) которая: планирует, организует, координирует и контролирует все процессы в рамках проекта; разрабатывает и координирует выполнение «дорожной карты» (плана) реализации программы по своему направлению, включающей мероприятия, подпроекты, сроки их реализации, объем финансирования, привлекаемых партнеров и ожидаемые результаты; осуществляет мониторинг результатов реализации на постоянно основе.

#### **4.2. Финансово-экономическая модель**

Общая сумма доходов за 2022 год составила 944 785,59 тыс. рублей, где 469 934,71 тыс. руб. – приносящая доход деятельность (собственные доходы учреждения), в том числе:

320 097,52 тыс. руб. – доход от оказания услуг за проведение комплексного экзамена, государственного и сертификационного тестирования (33,88% от общей суммы доходов);

149 837,19 тыс. руб. – доходы от оказания платных образовательных услуг (15,86% от общей суммы доходов).

Основные принципы планируемых изменений: диверсифицированные источники дохода для обеспечения устойчивой финансовой модели и высокая эффективность управления финансовыми потоками; формирование фондов развития и поддержки сотрудников и обучающихся; система оценки экономической эффективности и формирование перечня флагманских проектов, исследований и мероприятий в целях реализации программы развития.

Для создания более устойчивой системы функционирования института планируется диверсифицировать источники его доходов. К дополнительным источникам доходов предлагается отнести привлечение большего количества студентов на обучение по договорам об оказании платных образовательных услуг за счет трансформации основных образовательных программ высшего образования, их популяризации, цифровой трансформации обучения гуманитарного образования. Это будет соответствовать современным требованиям к образованию в быстро изменяющихся условиях, что в свою очередь будет способствовать поддержанию



интереса со стороны молодежи (потенциальных потребителей образовательных услуг).

Наиболее перспективным направлением развития приносящей доход деятельности института определен сегмент дополнительного образования (расширение целевой аудитории за счет пересмотра линейки программ и форм их реализации, увеличение доли онлайн-курсов на портале «Образование на русском») – программы повышения квалификации и профпереподготовки как российских, так и зарубежных специалистов, дополнительные общеразвивающие программы, лектории для широкой аудитории, востребованные брендовые адресные краткосрочные и долгосрочные курсы языковой подготовки по русскому языку как иностранному.

Для старта перспективным инициативам сотрудников и обучающихся института планируется сформировать соответствующие фонды. В ходе реализации программы будет разработана схема создания и функционирования фондов. Разработаны критерии отбора инициатив для поддержки, качественные и количественные показатели результативности реализации поддерживаемых фондом инициатив, разработаны регламенты работы соответствующих комиссий. Это даст возможность для запуска стартапов, реализация которых в последующем принесет институту дополнительные источники доходов.

Качественные характеристики финансово-экономической модели:

- диверсифицированные источники дохода для обеспечения устойчивой финансовой модели и высокая эффективность управления финансовыми потоками;
- формирование фондов развития и поддержки сотрудников и обучающихся;
- система оценки экономической эффективности и формирование перечня флагманских проектов, исследований и мероприятий.

Количественные характеристики финансово-экономической модели к 2032 году: в 1,3 раза рост объема НИОКР на 1 НПП; в 2 раза рост доходов от экспорта образования и дополнительного образования; в 2 раза увеличение доли бюджетного финансирования на проектную деятельность из региональных и федеральных источников.

Ежегодные планируемые затраты на реализацию программы развития Института Пушкина:

2023 год – 78,1 млн руб.;

2024 год – 643,8 млн руб.;

2025 год – 770,7 млн руб.;

2026 год – 575,8 млн руб.;

2027 год – 609,5 млн руб.;

2028 год – 684,2 млн руб.;

2029 год – 727,4 млн руб.;



2030 год – 779,3 млн руб.;

2031 год – 822,1 млн руб.;

2032 год – 875,3 млн руб.;

Всего – 6 566,2 млн руб.

Общий объем финансового обеспечения на реализацию программы развития на период с 2023 года по 2032 год составляет 6 566,2 млн руб.:

- за счёт субсидии на иные цели - 4 826,6 млн руб.;

- за счёт субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания - 1571 млн руб.;

- за счет бюджета субъекта Российской Федерации - 44,4 млн руб.;

- за счет приносящей доход деятельности (собственные доходы учреждения) - 124,2 млн руб.

Общий объем финансового обеспечения на реализацию программы развития на 2023 год составляет 78,1 млн рублей, в том числе за счет средств:

- за счёт средств субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания 3,7 млн руб.;

- за счёт субсидии на иные цели – 55,3 млн руб.;

- за счет бюджета субъекта Российской Федерации - 4,7 млн руб.;

- за счет приносящей доход деятельности (собственные доходы учреждения) - 14,4 млн руб.

Реализация мероприятий программы развития осуществляется за счет бюджетных ассигнований, предусмотренных Федеральным законом «О федеральном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов».

При реализации мероприятий программы развития не потребуется выделение дополнительных бюджетных ассигнований федерального бюджета.

Доля планируемых затрат на реализацию мероприятий программы развития за счет приносящей доход деятельности (собственные доходы учреждения) составляет не менее 1 % от общего объема доходов учреждения.

### **4.3. Методика оценки эффективности реализации программы развития**

Критерием оценки эффективности реализации программы является достижение основных результатов программы развития, предусмотренного планом реализации программы, а также целевых показателей (индикаторов) программы.

Оценка эффективности программы осуществляется ежегодно путем представления учредителю отчета о реализации программы (не позднее 20 апреля года, следующего за отчетным годом) с выделением в нем раздела «Анализ эффективности программы развития». В указанном разделе отчета приводятся:



- анализ выполнения мероприятий, запланированных в плане, включая анализ актуальности мероприятий, в том числе в части вклада университета в достижение национальных целей развития и реализацию приоритетов научно-технологического развития Российской Федерации;
- анализ достижения целевых показателей (индикаторов) программы (по годам ее реализации), а также сведения о результатах достижения плановых значений показателей (индикаторов) программы, включая анализ отклонений (при их наличии) с указанием причин их возникновения и мер, способствующих достижению плановых значений показателей (индикаторов) программы;
- анализ использования ресурсов, предусмотренных в целях реализации программы.

В отчете также отражаются предложения по включению в программу новых мероприятий в соответствии с национальными целями развития и приоритетами научно-технологического развития Российской Федерации, а также предложения по корректировке неактуальных мероприятий программы.

Текущий мониторинг эффективности реализации программы осуществляется на основании «дорожной карты» реализации программы, предусматривающей детализацию плана.

Оценка эффективности реализации программы осуществляется ежегодно на основании отчета о реализации программы в соответствии с формульными расчетами, приведенным в методических рекомендациях Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № МН-7/102 от 12.01.2023 г. (методика оценки эффективности программы развития приводится в приложении № 5).

## **5. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА ПУШКИНА**

Неопределенность прогноза внешних условий обуславливает необходимость использования сценарных вариантов реализации программы развития.

Выбрано три сценария: инерционный (сценарий жестких ресурсных ограничений); базовый (сценарий умеренных ресурсных ограничений); оптимистичный (сценарий мягких ресурсных ограничений).

### *Инерционный сценарий.*

Сценарий не предполагает значительного ускорения темпов роста ключевых показателей развития института (возможно временное ухудшение положения в зависимости от внешних факторов), развитие идет по текущей траектории, ресурсные ограничения не преодолеваются. С учетом ограничений реализуются только наиболее приоритетные и наименее ресурсоемкие проекты (возможно смещение сроков реализации на более поздний срок).



### *Базовый сценарий.*

Сценарий предполагает, что меры, направленные на преодоление ресурсных ограничений, дадут результаты. Благодаря этому появится возможность реализовать проекты с низким уровнем риска в прогнозируемые сроки и ряд ключевых проектов, сопряженных со средними рисками.

### *Оптимистичный сценарий.*

Сценарий предполагает полное раскрытие потенциала института, достижение глобальной конкурентоспособности. Большинство намеченных проектов, включая высокорисковые, реализуются в плановые сроки.

Реализация оптимистичного сценария приведет к тому, что к 2032 году Институт Пушкина сформируется как:

- центр компетенций мирового уровня в области изучения, исследования, преподавания и продвижения русского языка на национальном и международном научно-образовательном рынке под единым брендом «Институт Пушкина»;

- институт, входящий в число российских вузов-лидеров в сфере филологического и лингвистического образования за счет полномасштабного внедрения индивидуальных образовательных траекторий, передовых образовательных и цифровых технологий и вовлечения в образовательный процесс партнеров-работодателей на региональном, всероссийском и международном уровнях;

- драйвер развития гуманитарной политики Российской Федерации за рубежом, научно-исследовательский, образовательный, методический, экспертный и сертификационный центр реализации государственной языковой политики в кооперации с органами государственной власти и ключевыми представителями реального сектора экономики в рамках стратегического партнерства;

- образовательная организация с качественно новой моделью управления, основанной на использовании данных, достигшая и поддерживающая высокий уровень цифровой зрелости, с современным кампусом для решения задач развития образовательной и исследовательской инфраструктуры.

### *Потенциальные риски*

Программа развития подготовлена исходя из базового сценария социально-экономического развития Российской Федерации, разработанного Министерством экономического развития Российской Федерации в рамках прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года. Ключевыми рисками в этом случае являются существенное снижение платежеспособного спроса и низкая динамика доходов населения.

Реализация мероприятий и достижение результатов программы зависят от участия Института Пушкина в реализации профильных государственных программ на основе долгосрочной и устойчивой системы финансирования



(в частности, Комплексная государственная программа «Поддержка и продвижение русского языка за рубежом» до 2032 года), а также от получения целевых ресурсов в рамках национальных программ цифровой трансформации и модернизации инфраструктуры, развития кампуса, в том числе использования механизмов государственно-частного партнерства.

Эффективность выполнения программы напрямую зависит от факторов развития геополитических процессов, стратегии внешней и гуманитарной политики Российской Федерации в условиях изменений и глобальных вызовов.

Преодоление основных вызовов рассматривается как ключевой фактор успеха развития института, под которым понимается переход на качественно новый уровень и стратегическое лидерство в профильной отрасли.



## Приложение № 1

**Целевые показатели (индикаторы) реализации программы развития и их значение  
ФГБОУ «Государственный институт русского языка им. А. С. Пушкина»  
на 2023-2032 годы**

№	Наименование показателя	Ед. изм.	Блок мероприятий	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Ответственный за реализацию
1	Объем средств от исследований, разработок, научно-исследовательских услуг и/или реализации творческих проектов по договорам с организациями реального сектора экономики и за счет средств бюджета субъекта Российской Федерации и местных бюджетов на 1 НПР (объем средств на 1 НПР)	тыс. руб.	группы мероприятий 2,3	970,0	990,0	1010,0	1040,0	1070,0	1100,0	1140,0	1180,0	1220,0	1260,0	Проректор по науке



2	Объем доходов от результатов интеллектуальной деятельности на 1 НПП	тыс. руб.	группа мероприятий 2	0,65	0,66	0,68	0,7	0,72	0,74	0,76	0,78	0,8	0,85	Проректор по науке
3	Доля иностранных граждан и лиц без гражданства в общей численности обучающихся	%	группы мероприятий 1,3	18,1	18,2	18,3	18,4	18,5	18,5	18,7	18,8	18,9	19,0	Проректор по международной деятельности Проректор по учебно-воспитательной работе
4	Доля ППС в возрасте до 39 лет	%	группы мероприятий 1,2	34	34	35	35	36	36	37	38	39	40	Проректор по учебно-воспитательной работе
5	Объем доходов образовательной организации от приносящей доход деятельности в расчете на 1 НПП	тыс. руб.	группы мероприятий 1, 2, 3	6679,1	6342,9	5963,4	6202	6450,1	6708,1	6976,4	7255,4	7545,7	7847,5	Финансовый департамент
6	Объем доходов от реализации дополнительных образовательных программ на 1 НПП	тыс. руб.	группа мероприятий 3	257,4	244,4	229,8	239,0	248,5	258,5	268,8	279,6	290,8	302,4	Проректор по международной деятельности Проректор по учебно-воспитательной работе
7	Позиция образовательной	ед.	группы мероприятий	901-1000	901-1000	901-1000	901-1000	901-1000	901-1000	901-1000	901-1000	901-1000	901-1000	Проректор по учебно-



	организации в Московском международном рейтинге «Три миссии университета» и национальных рейтингах, в том числе предметных, образовательных организаций, входящих в экосистему «Три миссии университета»		ятий 1, 2, 3											воспитательной работе Проректор по науке Проректор по развитию и цифровизации образования Проректор по международной деятельности
8	Интегральный показатель, оценивающий цифровую трансформацию	балл	группа мероприятий 3	38	59	67	78	89	90	92	92	97	98	Проректор по развитию и цифровизации образования Проректор по учебно-воспитательной работе



## Интегральный показатель «Цифровая зрелость института»

№	Наименование показателя	Цель 2030	Количество баллов по показателю									
			2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ц1	Доля сотрудников образовательных организаций высшего образования, обладающих цифровыми компетенциями	90	39	46	53	61	68	76	83	90	90	90
Ц2	Доля дополнительных образовательных программ, реализуемых с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий	60	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ц3	Доля объема НИОКР, реализуемых в сфере цифровых технологий	30	0	48	48	48	83	83	83	74	100	100
Ц4	Доля научных работников, зарегистрированных на ЦПИ	90	0	28	46	74	85	85	87	87	89	96
Ц5	Доля научных работников организации, которые используют сервисы домена «Наука и инновации», %	80	0	31	52	83	96	96	98	98	100	100
Ц6	Уровень интеграции информационной системы образовательной организации высшего образования с ГИС СЦОС		92	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ц6.1	Доля учащихся образовательной организации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриат, специалитета, магистратуры образовательной организации высшего образования для которых обеспечена корректная загрузка сведений (без ошибок) и отображение цифровых студенческих билетов в ГИС СЦОС	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100



Ц6.2	Доля учащихся образовательной организации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриат, специалитета, магистратуры образовательной организации высшего образования для которых обеспечена корректная загрузка сведений (без ошибок) и отображение цифровых зачетных книжек в ГИС СЦОС	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ц6.3	Доля профессорско-преподавательского состава образовательной организации высшего образования, по которым осуществлена выгрузка сведений в ГИС СЦОС в соответствие с АРІ ГИС СЦОС	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ц6.4	Доля аспирантов, по которым осуществлена выгрузка сведений в ГИС СЦОС в соответствие с АРІ ГИС СЦОС	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ц6.5	Доля онлайн-курсов образовательной организации высшего образования, размещенных в ГИС СЦОС	100	54	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ц6.6	Доля дополнительных образовательных программ образовательной организации высшего образования, размещенных в ГИС СЦОС	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100



**ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования  
«Государственный институт русского языка им. А.С. Пушкина»  
на 2023-2032 годы\***

№ п/п	Наименование мероприятия	Основные результаты	Сроки реализации
<p>Группа мероприятий №1: Институт Пушкина – национальный институт и международный бренд русского языка (укрепление статуса института как ведущей организации Российской Федерации на международном рынке гуманитарного образования, центра притяжения талантливой молодежи, принимающего активное участие в формировании национальных и региональных элит и профессиональных сообществ, нацеленных на сотрудничество с Российской Федерацией)</p>			
1.1.	Разработка и реализация программы развития международной партнерской сети «Институт Пушкина»	<p>утвержденная программа развития международной партнерской сети «Институт Пушкина»</p> <p>не менее 150 организаций партнерской сети (нарастающим итогом)</p> <p>не менее 2 зарубежных центров – «гуманитарных хабов» поддержки изучения, преподавания и популяризация русского языка</p>	2023 – 2025 гг.
1.2.	Создание и организация деятельности консорциума «Русский язык на пространстве СНГ» (в рамках развития деятельности Базовой организации государств –	<p>портфель документов о создании консорциума</p> <p>не менее 10 участников консорциума</p>	2023 – 2025 гг.



	участников СНГ по преподаванию русского языка, а также кафедр «Института Пушкина» на базе российско-национальных (славянских) университетов)	не менее 1000 чел. ежегодный охват участников мероприятиями консорциума, в том числе в формате онлайн-лекториев	
1.3.	Развитие штаб-квартир международной волонтерской программы «Послы русского языка»	не менее 10 штаб-квартир не менее 300 волонтеров не менее 10 000 участников, охваченных мероприятиями программы (нарастающим итогом)	2023 – 2025 гг.
1.4.	Разработка и реализация актуализированной коммуникационной стратегии Института Пушкина	утвержденная актуализированная коммуникационная стратегия  рост количества публикаций в СМИ и социальных медиа с упоминанием Института Пушкина – в 2 раза	2023 – 2025 гг.
1.5.	Развитие системы привлечения иностранных обучающихся и продвижение образовательных программ на международном рынке (приоритет – СНГ, БРИКС, ШОС)	доля иностранных граждан и лиц без гражданства в общей численности обучающихся – 18,3%	2025 г.
1.6.	Создание музейного пространства русского языка имени академика В. Г. Костомарова	не менее новых современных 3 общественно-деловых пространств на базе Института Пушкина	2025 г.
1.7.	Создание международной ассоциации выпускников Института Пушкина	не менее 10 мероприятий для участников ассоциации	2023 – 2025 гг.
1.8.	Формирование условий для развития корпоративной культуры института и активное вовлечение работников и студентов в пропаганду корпоративных интересов института	доля проводимых мероприятий для студентов и работников института увеличена на 30%	2025 г.



1.9.	Реализация проектной деятельности в целях социально-экономического развития столичного региона	не менее 10 проектов ежегодно, реализуемых совместно со структурами Правительства Москвы	2023 – 2025 гг.
1.10	Модернизация инфраструктуры Института Пушкина	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка концептуального проекта интерьеров и функционального назначения помещений;</li> <li>- проектирование и ремонт систем АПС, СОУЭ и дымоудаления;</li> <li>- проектирование и модернизация СКУД;</li> <li>- капитальный ремонт учебно-лабораторных помещений и закупка оборудования для создания многофункциональных образовательных пространств различного типа;</li> <li>- создание многофункциональной спортивной площадки, зон для самостоятельных занятий спортом и освещения прилегающей территории;</li> <li>- благоустройство территории: ремонт ограждения и ремонт асфальтного покрытия;</li> <li>- капитальный ремонт системы электроснабжения с применением энергосберегающих мероприятий;</li> <li>- капитальный ремонт системы приточно-вытяжной вентиляции в здании Института;</li> <li>- капитальный ремонт общежития;</li> <li>- капитальный ремонт кровли здания;</li> <li>- капитальный ремонт системы отопления здания;</li> <li>- капитальный ремонт теплового пункта;</li> <li>- капитальный ремонт фасада здания;</li> <li>- замена 6 лифтов;</li> </ul>	2024 -2032 гг.



Группа мероприятий №2: Институт Пушкина – лидер в междисциплинарных исследованиях для целей устойчивого развития общества (развитие образовательной организации как междисциплинарного центра когнитивных и лингвистических исследований мирового уровня)			
2.1.	Создание системы распределенных научных лабораторий	запуск работы не менее 5 сетевых научных проектов с ведущими научными организациями, в т.ч. зарубежными  не менее 5 РИД  не менее 2 лицензионных соглашений  не менее 5 опубликованных результатов НИР в российских и зарубежных изданиях	2025 г.
2.2.	Проведение исследования «Индекс положения русского языка в мире»	1 исследование ежегодно	2023 – 2025 гг.
2.3.	Развитие системы научных журналов	выпуск 4 высокоиндексируемых научных журналов ежегодно	2023 – 2025 гг.
2.4.	Разработка и внедрение специальных программ для научно-педагогических работников, направленных на стимулирование профессионального роста, личностного развития и кадрового резерва	разработка и внедрение необходимого цифрового сервиса (личный кабинет)  разработка программы стимулирования НИР  доля работников, охваченных стимулирующими мероприятиями – не менее 75%  доля заключенных трудовых договоров на основе системы эффективного контракта – 100%	2025 г.



2.5.	Разработка и реализация механизма обеспечения преемственности поколений и традиций научно-педагогических школ вуза посредством развития института наставничества	доля молодых научно-педагогических работников, вовлеченных в систему наставничества – 100%	2023 – 2025 гг.
<p>Группа мероприятий №3:          Цифровая трансформация гуманитарного образования и языкового обучения          (создание и развитие качественно новой образовательной среды, модернизацию и внедрение мультимодальных образовательных программ мирового уровня, обеспечивающих оперативное реагирование на изменения в сфере образования и предусматривающих реализацию учебного процесса в актуальных форматах обучения в сфере гуманитарного образования и языкового обучения)</p>			
3.1.	Разработка и внедрение обновленного портфеля программ и продуктов, ориентированных на потребности российской и зарубежной целевой аудитории	не менее 20 новых дополнительных образовательных программ, реализуемых в очном, онлайн и смешанном форматах  увеличение объема доходов от реализации дополнительных образовательных программ на 5%	2023 – 2025 гг.
3.2.	Мероприятия по цифровой трансформации института, включающей перезагрузку портала «Образование на русском»	актуализированная стратегия цифровой трансформации института до 2032 года  утвержденная дорожная карта по развитию портала, предусматривающая развития цифровых образовательных ресурсов и сервисов, мультимедийных образовательных комплексов  интеграция цифровых сервисов портала с внутренней ИТ-инфраструктурой института – не менее 70%	2023 – 2025 гг.



		<p>количество онлайн-курсов, опубликованных в электронной образовательной среде – не менее 5 ежегодно</p> <p>доля онлайн-курсов, размещенных в ГИС СЦОС – 100%</p> <p>интегральный показатель цифровой зрелости вуза к 2025 году – не менее 60</p>	
3.3.	Создание и внедрение системы формирования, сопровождения и развития студенческих предпринимательских проектов и стартапов в области гуманитарных наук (в частности – языкового обучения) с инновационной и технологической составляющей	<p>количество основных профессиональных программ, в рамках которых осуществляется сопровождение, подготовка и дальнейшая защита ВКР «Стартап как диплом» - 3 к 2025 году,</p> <p>наличие стартап-студии по направлению «Новые технологии языкового обучения»</p> <p>количество ВКР в формате «диплом как стартап» – не менее 5 нарастающим итогом</p>	2023 – 2025 гг.
3.4.	Модернизация системы профессиональной ориентации абитуриентов в партнерстве с работодателями	<p>охват профориентационными мероприятиями – не менее 5000 чел. ежегодно</p> <p>количество проведенных профориентационных мероприятий – не менее 100 ед. ежегодно</p>	2023 – 2025 гг.
3.5.	Разработка и реализация образовательных продуктов в сфере искусственного интеллекта, в том числе формате онлайн-курсов	количество образовательных продуктов – не менее 2 ежегодно	2023 – 2025 гг.
3.6.	Создание модели дополнительных квалификаций для студентов, предполагающей приобретение новых	количество студентов, получивших дополнительную квалификацию к 2025 г. – 50 чел. (нарастающим итогом)	2023 – 2025 гг.



	профессиональных квалификаций в рамках основных образовательных программ		
3.7.	Создание креативного кластера сохранения исторического, языкового и культурного наследия «Пушкинский код в цифровую эпоху»	реализован комплекс тематических мероприятий кластера (в том числе в рамках 225-летия юбилея А.С. Пушкина в 2024 году) – не менее 10 мероприятия ежегодно	2023 – 2025 гг.
3.8.	Мероприятия в области молодежной политики института, в том числе направленные на развитие студенческого самоуправления, волонтерства, гражданско-патриотического воспитания, психологический климат, мотивацию к здоровому образу жизни, профилактику и противодействие деструктивных проявлений в молодежной среде и т.д.	ежегодный план мероприятий по направлениям молодежной политики  не менее 50 тематических мероприятий ежегодно  охват обучающихся тематическими мероприятиями – 90%	2023 – 2025 гг.

*\*В рамках выполнения трех групп мероприятий, представленных в данном плане, предполагается задействовать все политики образовательной организации согласно программе развития, так как они сквозным образом влияют на их реализацию с учетом проектного метода управления данными группами мероприятий.*



**ОБЪЕМЫ И ИСТОЧНИКИ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ  
ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ\*  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования  
«Государственный институт русского языка им. А.С. Пушкина»  
на 2023-2032 годы\***

Наименование источника средств	КБК	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<b>1. Образовательная политика</b>											
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	07507060000000000611	0,0	32,3	33,9	35,6	37,4	39,3	41,2	43,3	45,5	47,7
Бюджет субъекта Российской Федерации	07507060000000000130	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Местный бюджет	07507060000000000150	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Приносящая доход деятельность (собственные доходы учреждения)	070600000000000130	1,2	1,2	1,3	1,3	1,4	1,5	1,5	1,6	1,6	1,7
<b>2. Политика в области научно-исследовательской деятельности и инноваций</b>											
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	07501100000000000611	0,0	10,0	10,5	11,0	11,6	12,2	12,8	13,4	14,1	14,8
Бюджет субъекта Российской Федерации		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Местный бюджет		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



Приносящая доход деятельность (собственные доходы учреждения)	07507060000000000130	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>3. Молодежная политика</b>												
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	07507507060000000000611	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Бюджет субъекта Российской Федерации	07507060000000000130	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Местный бюджет	07507060000000000150	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Приносящая доход деятельность (собственные доходы учреждения)	07570600000000000130	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>4. Политика по развитию человеческого капитала</b>												
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	07507060000000000611	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Бюджет субъекта Российской Федерации	07507060000000000130	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Местный бюджет	07507060000000000150	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Приносящая доход деятельность (собственные доходы учреждения)	07507060000000000130	0,0	1,5	1,6	1,7	1,7	1,8	1,9	1,9	2,0	2,1	2,1
<b>5. Политика по развитию инфраструктуры</b>												
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	075070647 404 90059611	3,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Субсидии на иные цели	07507064740490059612	31,8	196,1	291,9	46,0	30,0	52,0	58,0	46,0	36,0	33,0	33,0
Бюджет субъекта Российской Федерации	07507060000000000130	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



Местный бюджет	07507060000000000150	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Приносящая доход деятельность (собственные доходы учреждения)	07507060000000000130	9,5	12,6	3,0	5,0	4,3	6,0	2,0	4,0	4,5	1,0
<b>6. Политика в области цифровой трансформации</b>											
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	07507060000000000611	0,0	104,0	108,2	112,5	117,0	121,7	126,5	131,6	136,9	142,3
Бюджет субъекта Российской Федерации	07507060000000000130	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Местный бюджет	07507060000000000150	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Приносящая доход деятельность (собственные доходы учреждения)	07507060000000000130	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>7. Система управления образовательной организацией</b>											
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	07507060000000000611	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Бюджет субъекта Российской Федерации	07507060000000000130	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Местный бюджет	07507060000000000150	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Приносящая доход деятельность (собственные доходы учреждения)	07507060000000000130	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>8. Социальная миссия образовательной организации</b>											
Субсидии на иные цели	075070957402 96613612	15,0	78,0	81,1	84,4	87,7	91,2	94,9	98,7	102,6	106,7
Бюджет субъекта Российской Федерации	07507060000000000130	4,7	4,3	5,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
Местный бюджет	07507060000000000150	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



Приносящая доход деятельность (собственные доходы учреждения)	07507060000000000130	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>9. Международная политика</b>												
Субсидии на иные цели	07507095740296613612	8,5	200,0	230,0	270,0	310,0	350,0	380,0	430,0	470,0	517,0	
Бюджет субъекта Российской Федерации	07507060000000000130	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Местный бюджет	07507060000000000150	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Приносящая доход деятельность (собственные доходы учреждения)	07507060000000000130	0,0	2,0	2,1	2,2	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	
<b>Итого по программе развития</b>												
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	075070647 404 90059611	3,7	146,3	152,6	159,1	166,0	173,2	180,5	188,3	196,5	204,8	
Субсидии на иные цели	075070957402 96613 612, 07507095740296613612, 07507064740490059612	55,3	474,1	603,0	400,4	427,7	493,2	532,9	574,7	608,6	656,7	
Бюджет субъекта Российской Федерации	07507060000000000130	4,7	4,3	5,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
Местный бюджет	07507060000000000150	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Приносящая доход деятельность (собственные доходы учреждения)	07507060000000000130	14,4	19,1	9,8	12,0	11,5	13,5	9,7	12,0	12,7	9,5	

млн руб.

*\*\*Объемы финансового обеспечения на 2023 год указаны в соответствии с подтвержденными источниками финансирования, потребность в финансовом обеспечении на 2024-2032 годы является прогнозной и требует ежегодного уточнения.*



**ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ,  
ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОТОРЫХ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ  
ЗА СЧЕТ БЮДЖЕТНЫХ АССИГНОВАНИЙ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА**

полученным по итогам конкурсных процедур

Полное наименование проекта / программы	Объем федерального финансирования млн руб.	Объем регионального финансирования, млн руб.	Объем финансирования из других источников, млн руб.	Ссылка на документ на официальном сайте образовательной организации
<b>Мегагрант</b> «Тактильная дефензивность и способы ее преодоления: влияние тактильных контактов на психоэмоциональное и социальное развитие человека»	41,0	-	2,5	<a href="https://www.pushkin.institute/sciences/nip/">https://www.pushkin.institute/sciences/nip/</a>
<b>РНФ</b> «Социальные тактильные контакты и их роль в психоэмоциональной реабилитации»	6,0	-	-	<a href="https://www.pushkin.institute/sciences/nip/">https://www.pushkin.institute/sciences/nip/</a>
<b>РНФ</b> «Учебная коммуникация через экран: особенности синхронного цифрового педагогического дискурса и коммуникативные механизмы взаимодействия между субъектами обучения как факторы эффективности учебного процесса в цифровой среде»	1,5	-	-	<a href="https://www.pushkin.institute/sciences/nip/">https://www.pushkin.institute/sciences/nip/</a>



<b>РФФИ</b> «Текст в цифровой образовательной среде: исследование стратегий чтения и параметров, влияющих на качество цифрового чтения российскими школьниками»	2,6	-	-	<a href="https://www.pushkin.institute/sciences/nip/">https://www.pushkin.institute/sciences/nip/</a>
<b>РФФИ</b> «Разработка концепции лингвострановедческого национально-ориентированного учебного словаря русского языка для вьетнамских граждан»	1,5	-	-	<a href="https://www.pushkin.institute/sciences/nip/">https://www.pushkin.institute/sciences/nip/</a>
<b>РНФ</b> «Лингвистические механизмы социального взаимодействия: категория вежливости в словаре и дискурсе»	7,0	-	-	<a href="https://www.pushkin.institute/sciences/nip/">https://www.pushkin.institute/sciences/nip/</a>
<b>ИТОГО</b>	59,6	-	2,5	



### Методика оценки эффективности программы развития

Оценка эффективности реализации программы развития осуществляется ежегодно в соответствии с интегральным показателем эффективности  $I$ , который включает 3 элемента:

- оценку эффективности выполнения мероприятий программы развития образовательной организации;
- оценку эффективности достижения целевых показателей программы развития образовательной организации;
- оценку эффективности использования ресурсов, запланированных на реализацию программы развития образовательной организации.

Показатель оценки эффективности выполнения мероприятий программы развития образовательной организации  $M$  рассчитывается на основании выполнения мероприятий плана реализации мероприятий программы развития (приложение № 2) по формуле:

$$M = \sum \frac{m_i}{i},$$

где:

$m_i$  - оценка эффективности выполнения мероприятий  $i$ -го раздела в плане мероприятий по реализации задач программы развития образовательной организации (в соответствии с приложением № 2);

$i$  - количество разделов в плане мероприятий по реализации задач программы развития образовательной организации (в соответствии с приложением № 2), принимающее значение в интервале от 8 до 10 (в соответствии с количеством подразделов в разделе 3 программы развития).

$$m_i = \sum_j k_j^i / \max_j,$$

где:

$i$  - номер раздела плана;

$j$  - номер мероприятия  $i$ -го раздела плана;

$k_j^i$  - значение показателя, равное:

$j$



1 - если  $j$ -е мероприятие  $i$ -го раздела плана реализовано в соответствии с планом;

5 - если  $j$ -е мероприятие  $i$ -го раздела плана реализуется в соответствии с планом;

0,25 - если  $j$ -е мероприятие  $i$ -го раздела плана реализуется с отклонением от плана;

0 - если  $j$ -е мероприятие  $i$ -го раздела плана не реализуется в соответствии с планом.

Показатель оценки эффективности достижения целевых показателей программы развития  $P$  рассчитывается на основании достижения плановых значений целевых показателей реализации программы развития образовательной организации, относящихся к «Категории А» и «Категории Б», (приложение № 1) по формуле:

$$P = \frac{\sum P_i}{A + B},$$

где:

$P_i$  - оценка эффективности достижения целевых показателей в плане мероприятий по реализации задач программы развития образовательной организации (в соответствии с приложением № 1);

А - количество плановых значений целевых показателей реализации программы развития образовательной организации, относящихся к «Категории А»;

Б - количество плановых значений целевых показателей реализации программы развития образовательной организации, относящихся к «Категории Б»;

$$P_i = \frac{\sum p_j}{\max j},$$

где:

$j$  - номер целевого показателя реализации программы развития образовательной организации;

$P_j$  - может принимать значения:

1 - если показатель  $j$  достигнут в соответствии с планом;

0,75 - если показатель  $j$  отклонился от плана не более чем на 10%;

0,5 - если показатель  $j$  отклонился от плана не более чем на 25%;

0,25 - если показатель  $j$  отклонился от плана не более чем на 50%;

0 - если показатель  $j$  отклонился от плана на 50% и более.

Показатель эффективности оценки использования ресурсов, запланированных на реализацию программы  $R$ , рассчитывается на основании достижения плановых значений финансовых показателей программы развития



в соответствии с подразделом 2 «Финансово-экономическая модель» раздела 4 «Мероприятия по достижению целевой модели образовательной организации» и приложением № 3 и рассчитывается по формуле:

$$R = \frac{(r_1+r_2)}{2}$$

где  $r_1$  и  $r_2$  – оценка эффективности выполнения показателей доли бюджетных и внебюджетных (от иной приносящей доход деятельности) доходов по реализации программы развития образовательной организации в соответствии с приложением № 3 к программе развития образовательной организации. Показатели могут принимать следующие значения:

- 1 – если показатель достигнут в соответствии с планом;
- 0,75 – если показатель отклонился от плана не более чем на 10%;
- 0,5 – если показатель отклонился от плана не более чем на 25%;
- 0,25 – если показатель отклонился от плана не более чем на 50%;
- 0 – если показатель отклонился от плана на 50% и более.

Показатель эффективности использования ресурсов, запланированных на реализацию программы  $R$  рассчитывается на основании достижения плановых значений финансовых показателей программы развития в соответствии с подразделом 2 «Финансово-экономическая модель» раздела 4 «Мероприятия по достижению целевой модели образовательной организации» и приложением № 3 и может принимать следующие значения:

- 1 – если показатель достигнут в соответствии с плановым значением;
- 0,75 – если показатель отклонился от планового значения не более чем на 10%;
- 0,5 – если показатель отклонился от планового значения не более чем на 25%;
- 0,25 – если показатель отклонился от планового значения не более чем на 50%;
- 0 – если показатель отклонился от планового значения на 50% и более.

Интегральный показатель эффективности реализации программы развития образовательной организации  $I$  рассчитывается по формуле:

$$I = \frac{M+P+R}{3} * 100\%$$

3



при этом значение интегрального показателя:

от 100% до 75% – соответствует высокой эффективности реализации программы развития образовательной организации;

от 50% до 7 % (включая оба значения) – соответствует эффективной реализации программы развития образовательной организации;

менее 50% – не соответствует эффективной реализации программы развития образовательной организации.

