Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Новгородский филиал

ВЕСТНИК
НОВГОРОДСКОГО ФИЛИАЛА РАНХиГС

(Выпуск 17)

Великий Новгород
2025

Печатается по решению Ученого совета Новгородского филиала РАНХиГС от 01.12.2025 года.

Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. Великий Новгород, Т. 15. № 1 (17). 2025. – 100 с.

Журнал «Вестник Новгородского филиала РАНХиГС» - научное издание, посвященное вопросам теории и практики государственного управления, становления и развития системы местного самоуправления, истории государственного и муниципального управления, актуальным проблемам социально-экономического и природно-экологического развития общества и образования в прошлом и настоящем.

Рецензент: кандидат педагогических наук Дружнова М. П., доцент кафедры геоэкологии и лесоустройства
ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»
Составитель: Давыдова С.Г.

Редакционная коллегия:

Ю.Ю. Кононова – директор Новгородского филиала РАНХиГС

О.Д. Притула – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления

С.М. Каплунович – кандидат педагогических наук,. доцент кафедры менеджмента и кадровой политики

С.Г. Давыдова – кандидат географических наук, доцент кафедры экономики и управления (ответственный секретарь - составитель)

© Коллектив авторов

© Новгородский филиал РАНХиГС

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ

Давыдова С.Г.

СУЩНОСТЬ, НАПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ……...5

Макарова Е.А., Соловьева О.Г.

МЕТОДЫ И СРЕДСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ……12

Мироненко Н.В., Кузнецова Е.Ю.

ФОРМИРОВАНИЕ БРЕНДА КАК ОСНОВА ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПАНИИ В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ……21

Притула О.Д.

ПРОЕКТИРОВНИЕ В СФЕРЕ ДОСУГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕТЕЙ И ПОДРОСТКОВ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ (НА ПРИМЕРЕ СТАРОРУССКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА)……28

ОБРАЗОВАНИЕ

Гурьянов С.А., Миллер В.И.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ПРОЕКТИРОВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД……42

Давыдова С.Г., Притула О.Д.
ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДОСУГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕТЕЙ И ПОДРОСТКОВ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ (НА ПРИМЕРЕ СТАРОРУССКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА)……50

Каплунович С.М.
ВОЗМОЖНОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕРАЦИОННЫХ СЦЕНАРИЕВ В ВУЗЕ……...60

Першин Н.С.
РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ И ТРАНСФОРМАЦИЙ……..67

НАСЕЛЕНИЕ, ОБЩЕСТВО_____

Мироненко Н.В., Свирина А.А.
ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА СТУДЕНЧЕСКИХ ЖУРНАЛОВ…….74

Степанова А.А., Дружнова М.П., Давыдова С.Г.
ЛИТЕРАТУРНЫЙ ТУРИЗМ В РОССИИ: ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ……..81

Шилинскайте И.А., Горошко А.П.
ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА……91

УДК 331.5

Давыдова С.Г.

СУЩНОСТЬ, НАПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ
THE ESSENCE, DIRECTIONS AND METHODS OF IMPLEMENTATION OF THE STATE EMPLOYMENT POLICY

Аннотация: В статье рассматривается государственная политика занятости населения, раскрываются основные направления, механизмы и методы ее реализации. Поскольку политика может быть реализована на разных уровнях, то автором определяется иерархия принятия решений на разных уровнях. Так же в качестве мер реализации политики занятости рассматриваются программы и проекты, нацеленные на решение данного вопроса.

Ключевые слова: рынок труда, политика занятости, меры поддержки, уровни и методы реализации государственной политики.

Summary: The article examines the state employment policy of the population, reveals the main directions, mechanisms and methods of its implementation. Since politics can be implemented at different levels, the author defines a hierarchy of decision-making at different levels. Programs and projects aimed at solving this issue are also considered as measures to implement employment policy.

Keywords: labor market, employment policy, support measures, levels and methods of public policy implementation.

Современный рынок труда является сложной системой, на которую оказывают влияние совокупность экономических, социальных и политических факторов, формирующие условия и возможности трудовой деятельности граждан. За последние пять лет рынок труда столкнулся с существенными изменениями, вызванными экономико-политическими

обстоятельствами, включая санкции, релокацию производств и мобилизационные процессы, а также масштабные структурные преобразования в экономике и ускорение технологического процесса.

Государственная политика занятости, это система мер, которая реализуется органами государственной власти в области рынка труда. Методы и механизмы влияния на данную область, а также государственное регулирование в ней, во многом определяются особенностями политической и социально-экономической системы государства, а также состоянием и развитием рыночных отношений, их применением в сфере труда. Основные направления государственной политики занятости, представленным в таб. 1.

Таблица 1 - Основные направления государственной политики занятости

№	Направление
1	Осуществление мероприятий, способствующих занятости граждан, испытывающих трудности в поиске работы
2	Поддержка предпринимательской инициативы
3	Предупреждение массовой и сокращение длительной безработицы
4	Установление государственных гарантий в сфере занятости населения, включая предоставление мер государственной поддержки гражданам и работодателям, социальных выплат безработным гражданам и иным категориям граждан
5	Обеспечение деятельности и развития государственной службы занятости
6	Содействие гражданам в профессиональном развитии, включая профессиональную ориентацию, профессиональное обучение и дополнительное профессиональное образование
7	Защита национального рынка труда

Основным акцентом в реализации политики занятости является содействие гражданам в трудоустройстве, повышение качества рабочей силы, снижение безработицы и обеспечение справедливого доступа к трудовым возможностям для всех категорий населения. Политика в этой

области должна постоянно эволюционировать, чтобы отвечать вызовам рынка труда. С этой целью внедряются цифровые сервисы занятости, развиваются дистанционные формы труда, реализуются национальные проекты по содействию занятости.

Уровни государственной политики занятости населения представлены на рисунке 2.



Рисунок 1 - Уровни государственной политики в сфере занятости населения

На федеральном уровне вырабатывается общая стратегия деятельности органов государственной власти, а власти регионального уровня, учитывая основные направления и приоритеты, установленные на уровне выше, принимают меры, которые напрямую влияют на повышение и эффективность занятости населения, учитывая особенности демографического и социально-экономического развития территорий. В свою очередь местный уровень непосредственно взаимодействует с населением, организует общественные работы, помогает в трудоустройстве,

организует и проводит ярмарки вакансий и оказывает поддержку людям, которые впервые ищут работу.

На сегодняшний день в Российской Федерации, как в государстве с достаточно развитой рыночной экономикой, можно выделить следующие методы реализации государственной политики в сфере занятости населения, представленные в таблице. Они представляют собой комплекс мероприятий, направленных на снижение безработицы и поддержания оптимального уровня занятости.

Таблица 2 - Методы реализации государственной политики занятости населения

Метод	Мероприятия
Административный	Государственная регистрация безработных, контроль за соблюдением законодательства о занятости, регламентация порядка заключения трудовых договоров и др.
Экономический	Предоставление субсидий и грантов работодателям для создания новых рабочих мест, экономическое стимулирование развития предпринимательства, введение налоговых льгот для предприятий, принимающих на работу социально уязвимые группы граждан и др.
Организационные	Разработка и реализация программ обучения, профессиональной подготовки и переподготовки кадров, повышение квалификации работников, организация стажировок для молодежи и безработных и др.
Законодательные	Принятие федеральных и региональных законов, регулирующих рынок труда, участие в международных соглашениях по трудовым стандартам, разработка правовых механизмов защиты людей от незаконного увольнения, дискриминации и недекларированной занятости и др.
Информационные	Создание и поддержка электронных порталов для информирования граждан о возможностях трудоустройства, открытых вакансиях и возможностях трудоустройства, информирование о тенденциях на рынке труда и др.
Социальные	Обеспечение социального страхования на случай безработицы, содействие адаптации на рынке труда для лиц с ограниченными возможностями и др.

Государственная политика занятости населения в России строится на комплексном сочетании административных, экономических, организационных, законодательных и других методов. Это позволяет гибко реагировать на изменения рынка труда, развивать человеческий капитал, снижать уровень безработицы и обеспечивать равный доступ к трудовым возможностям для всех категорий населения [1].

В зависимости от набора средств воздействия принято выделять два типа методов политики занятости, представленные на рисунке.



Рисунок 2 - Типы государственной политики в сфере занятости населения

Пассивная политика занятости преимущественно направлена на помощь в заполнении открытых вакансий и обеспечении безработных финансовыми пособиями. Это подразумевает, что основные ее функции сосредоточены на поддержке тех, кто остался без работы.

Активная политика занятости, реализуемая через инвестиционную, финансовую, кредитную, налоговую политики, направлена на предотвращение массовой безработицы и избегание кризисных ситуаций. В данном контексте важно внедрять мероприятия, направленные на защиту от массовых увольнений и повышение эффективности рабочих мест через переобучение работников. В отличие от первого подхода, этот вид политики оказывается наиболее выгодным для государства, поскольку применяемые меры предполагают возможность окупаемости и возврата инвестиций и финансовых ресурсов, вложенных в эти мероприятия [2].

Для наглядности вышеизложенного рассмотрим схему государственного регулирования занятости на федеральном и региональном уровнях, представленную на рисунке.

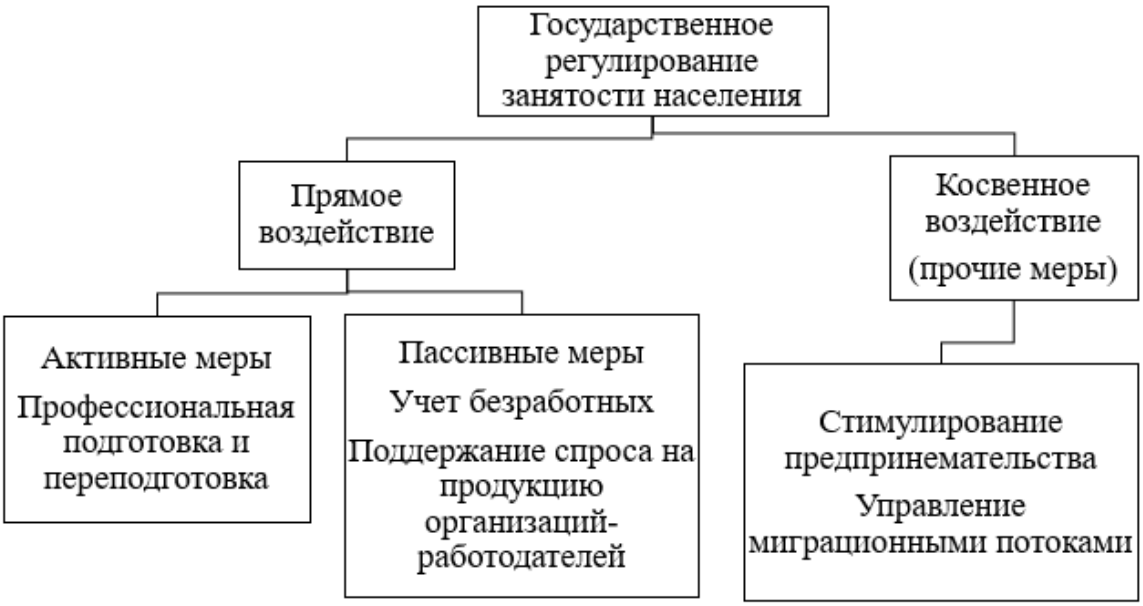


Рисунок 3 - Государственное регулирование занятости населения на федеральном и региональном уровнях

Таким образом, в современных условиях государственная политика занятости представляет собой многогранную систему мер, направленных на обеспечение эффективной занятости населения, снижение безработицы и повышение конкурентоспособности рабочей силы. Ключевыми направлениями данной политики выступают содействие трудоустройству, развитие предпринимательства, а также обеспечение равного доступа к труду независимо от пола, возраста и других характеристик. Спектр методов реализации охватывает как активные меры – профессиональное обучение, программы занятости, - так и пассивные, включающие материальную поддержку безработных и защиту их прав. Итогом такой политики становится не только снижение безработицы, но и сбалансированное

развитие экономики. Это обеспечивает устойчивость рынка труда и отвечает современным социально-экономическим вызовам.

Значимую роль в государственной политике занятости имеют общегосударственные и региональные программы содействия занятости населения и разработанные во их исполнение проекты по отдельным направлениям деятельности в данной сфере. Основной программой является программа «Содействие занятости населения», целью которой является создание условий для снижения уровня безработицы и устойчивого функционирования рынка труда [3]. Можно отметить так же Федеральный проект «Активные меры содействия занятости» (ранее «Содействие занятости»), национальный проект «Кадры», который позволяет гражданам получить востребованную на рынке труда профессию. Федеральный проект «Цифровое государственное управление» был направлен на создание современных сервисов электронного взаимодействия граждан и работодателей, облегчения доступа к государственным услугам в сфере занятости. Результатом реализации стало создание и развитие Единой цифровой платформы «Робота России». Можно отметить и рост МРОТ (практически на 48.3% за последние пять лет) и с первого января 2026 года составит 27 093 рубля.

Хотя на рынке труда еще сохраняются определенные проблемы, в частности, региональные диспропорции и не соответствие квалификации соискателей запросам работодателей, государственная политика занятости показывает высокую эффективность, а предпринимаемые меры продолжают поддерживать положительную динамику на рынке труда. Работа ведется системно и последовательно, обеспечивая дальнейшее улучшение ситуации и укрепление российского рынка труда в будущем.

Библиография/ References:

1. Пути реализации в России программы достойного труда и достойного социального обеспечения: Андреевские чтения, посвященные 90-летию со дня рождения

крупнейшего ученого, заслуженного деятеля науки РСФСР Виталия Семеновича Андреева: Материалы IX международной научно-практической конференции / под общ. ред. К. Н. Гусова; сост. О. А. Шевченко, М. И. Акатнова. М., 2023. - 533 с

2. Конституционные основы трудового права и права социального обеспечения: состояние и перспективы: Материалы секции трудового права и права социального обеспечения Международной научно-практической конференции «Кутафинские чтения»: сб. докладов / отв. ред Э. Г. Тучкова, К. Д. Крылов. М., 2022. – 537 с.

3. Давыдова С.Г. Программы занятости населения как фактор повышения эффективности социальной политики / В сборнике: Дни науки, сборник материалов всероссийской научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов. 2017. С. 78-82

Об авторе:

Давыдова Светлана Геннадьевна - кандидат географических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»; Новгородский филиал РАНХиГС, E-mail: sv_davidova@mail.ru

Author:

Svetlana Gennadievna Davydova - Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Yaroslav the Wise Novgorod State University; Novgorod branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. E-mail: sv_davidova@mail.ru

УДК 347.92/347.963

Макарова Е.А., Соловьева О.Г.

МЕТОДЫ И СРЕДСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРАВООХРАНИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
METHODS AND MEANS OF USING DIGITAL TECHNOLOGIES IN LAW ENFORCEMENT

Аннотация: В условиях стремительного развития информационных технологий их применение становится неотъемлемой частью правоохранительной деятельности. В

статье рассматриваются методы использования различных информационных программ для систематизированной работы правоохранительных органов, а также координации правоохранительных механизмов через широкое внедрение передовых цифровых инструментов.

Ключевые слова: Цифровые технологии, автоматизированные информационные системы, киберпреступность, эффективное правосудие, большие данные.

Summary: With the rapid development of information technology, its use is becoming an integral part of law enforcement. This article examines methods for using various information programs to systematize law enforcement work, as well as the coordination of law enforcement mechanisms through the widespread adoption of advanced digital tools.

Keywords: Digital technologies, automated information systems, cybercrime, effective justice, Big Data.

Современный этап эволюции сферы защиты прав и обеспечения правопорядка в Российской Федерации отмечен интенсивным внедрением передовых информационных технологий. Основная направленность такого внедрения заключается в повышении эффективности, трансформации сути и форм функционирования этих сфер деятельности. Сегодня цифровая трансформация проникает во все сферы функционирования правоохранительных институтов, включая судебную систему, органы прокуратуратуры, структуры обеспечения национальной безопасности, министерство внутренних дел, таможенные службы и иные подобные подразделения. Интеграция информационно-коммуникационных технологий в их повседневную практику способствует оптимизации межведомственных и внутриорганизационных взаимодействий, повышению эффективности процессов принятия стратегических и тактических решений, упрощению обработки информации персоналом начального уровня квалификации, а также внедрению элементов искусственного интеллекта в экспертно-аналитические платформы.

Для систематизированной работы с правоохранительными данными

активно применяются автоматизированные информационные системы (далее АИС), в том числе государственные информационные системы (далее — ГИС), к основным категориям которых системы обработки информации, поисковые и справочные информационные комплексы, платформы управления ресурсами, системы распознавания данных, интеллектуальные экспертные модули, инструменты поддержки принятия решений, а также биометрические системы идентификации [3, с.103].

Например, единая система экстренных вызовов «112» и комплекс видеомониторинга «Безопасный город», предназначенный для комплексной профилактики, оперативного пресечения, тщательного расследования и успешного раскрытия незаконных деяний, а также для обеспечения стабильности общественного порядка и повышения уровня безопасности в урбанизированных территориях [5, с.44]. Этот комплекс объединяет разветвленную сеть камер видеонаблюдения, способную фиксировать подозрительную активность, модули мониторинга мобильных объектов, и стационарные терминалы экстренной коммуникации типа «Гражданин — полиция». Функционал системы позволяет транслировать видеопотоки непосредственно на дисплеи оперативных центров полиции. Камеры стратегически размещаются в ключевых общественных зонах — на магистралях, в скверах, на площадях и в зонах массового скопления людей. Благодаря возможности круглосуточного мониторинга в реальном времени сотрудники правоохранительных органов обретают инструмент для оперативного реагирования, что значительно повышает шансы на раскрытие инцидентов, таких как хищения, разбойные нападения или грабежи, по свежим уликам.

Правоохранительные структуры также активно эксплуатируют глобальную сеть Интернет как инструмент профессиональной деятельности. Платформы социальных медиа, завоевавшие широкую популярность в обществе, предоставляют оперативный доступ к сведениям

о подозреваемых и фигурантах расследований. В арсенале полиции имеются специализированные программно-аналитические платформы, реализующие автоматизированный мониторинг сетевых ресурсов и семантический анализ текстовых сообщений, что позволяет выявлять потенциальные угрозы и собирать доказательственную базу.

Органы прокуратуры Российской Федерации выполняют фундаментальные функции, направленные на укрепление основ правового государства. Основополагающими приоритетами их деятельности выступают защита конституционных прав и свобод граждан, обеспечение доминирования законности и правопорядка, а также отстаивание интересов общества и государства в целом. В контексте федерального проекта «Цифровое государственное управление», интегрированного в национальную программу «Цифровая экономика Российской Федерации», акцент делается на трансформацию прокурорского надзора и координации правоохранительных механизмов через широкое внедрение передовых цифровых инструментов [4]. Это способствует повышению оперативности, точности и прозрачности в осуществлении надзорных функций.

В рамках стратегического планирования цифровизации органов прокуратуры Российской Федерации ключевые приоритеты, цели и направления изложены в Концепции цифровой трансформации органов и организаций прокуратуры до 2025 года, одобренной Приказом Генерального прокурора РФ № 627 от 14 сентября 2017 года. Этот документ определяет вектор развития цифровых технологий в прокурорской сфере, акцентируя внимание на комплексных вызовах, таких как укрепление информационной безопасности, формирование надежной цифровой инфраструктуры, обеспечение защищенных каналов взаимодействия с населением и создание организационных предпосылок для адаптации к глобальным процессам цифровизации. В настоящее время для поддержки этих инициатив в структуре прокуратуры сформированы

специализированные подразделения и институты: Главное управление правовой статистики и информационных технологий, Экспертный совет по вопросам информационных технологий, а также институт главного конструктора информационных систем, которые координируют техническую и методологическую базу трансформации [1, с.5]. Для обработки данных используются АИС «Архивное дело», ГИС «Единый реестр проверок», АИК «Надзор» и другие. Такие инструменты обеспечивают оперативный доступ, анализ и управление массивов информации, способствуя повышению эффективности надзора за соблюдением законодательства [3, с.104].

Дополнительно, на основании межведомственных соглашений, прокурорские органы получили интеграцию с внешними электронными платформами, такими как ГИС ЖКХ, Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) и другие аналогичные ресурсы, что позволит оптимизировать обмен данными и устранить дублирование процессов.

Значительное внимание в программе цифровизации уделяется борьбе с современными формами преступности в цифровой среде, включая киберпреступления, схемы финансовых пирамид и распространение экстремистских материалов в интернете. Цифровые инструменты прокуратуры обеспечивают систематический мониторинг онлайн-пространства, с автоматическим выявлением и классификацией запрещенного контента. Выявленные материалы передаются в Федеральную службу по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор) для блокировки, после чего органы МВД инициируют оперативно-розыскные мероприятия по локализации и нейтрализации источников угрозы. Такой подход сочетает превентивные меры с оперативным реагированием, способствуя снижению рисков для общественной безопасности.

Для систематизации и анализа данных о правонарушениях в органах прокуратуры применяется государственная автоматизированная система правовой статистики (ГАС ПС), которая регистрирует полный цикл информации по каждому инциденту — от этапа инициации уголовного преследования до вынесения судебного решения. Эта платформа доступна не только прокурорским сотрудникам, но и представителям смежных правоохранительных структур, что стимулирует межведомственное сотрудничество. На основе агрегированных данных ГАС ПС проводятся глубокие аналитические оценки: от уровня раскрываемости преступлений и качества следственных действий до общих тенденций криминальной ситуации на региональном и национальном уровнях, что позволяет корректировать политику в области правоприменения.

В арсенал цифровых решений входит и внедренная электронная программа «Учет материалов проверок и уголовных дел», представляющая собой инновационный инструмент для хранения и оперативного доступа к информации о текущих и завершенных проверках, а также уголовных производствах. Она облегчает внутренний контроль и координацию работы, минимизируя бумажные процессы и ускоряя принятие решений.

Современные версии информационно-аналитической системы (ИАС) «Семантический архив», предназначенные для сбора и обработки разнородных данных в ключевых областях правоприменения, использует алгоритмы семантического анализа для выявления паттернов взаимосвязей между объектами, проводит ускоренную обработку и генерирует визуализированные отчеты, включая структурированные досье на основе выявленных корреляций.

Одним из центральных инструментов выступает и государственная автоматизированная система (ГАС) «Правосудие». Эта комплексная платформа предназначена для цифровой регистрации судебных процедур и обеспечивает интеграцию различных информационных ресурсов. Благодаря

ГАС сотрудники судебных органов получают оперативный доступ к специализированным базам данных и другим электронным системам, что способствует эффективному взаимодействию между судьями и участниками процесса, включая заинтересованные стороны.

Целям повышения эффективности судопроизводства отвечает и программа «Электронные весы правосудия», суть которого сводится к минимизации судебных ошибок, а иногда и их исключению [6, с.219]. В результате применение данной программы усиливает объективность и продуктивность судебного процесса, исключает влияние коррупционных факторов и повышает общую производительность системы правосудия.

Еще одним направлением цифровизации правоохранительной деятельности является использование технологии больших данных (Big data) как совокупности методов, инструментов и подходов для обработки структурных и неструктурных данных огромного объема, высокой скорости и разнообразия. Благодаря обработке большого объема информации с помощью специальных алгоритмов и систем, органы внутренних дел могут быстро получать ценные данные, которые помогают предотвратить преступления и дополнительно укрепляют доказательную базу при расследовании [2, с.130].

Кроме вышеуказанных, ключевыми векторами дальнейшей цифровизации правоохранительной сферы выступают и такие методологии и инструменты, как технологии глубокого обучения (Deep Learning), в рамках парадигмы которой из многоуровневых датасетов алгоритмически экстрагируются наиболее значимые атрибуты, необходимые для решения конкретных задач, что служит фундаментальным методом в разработке систем искусственного интеллекта, способствуя повышению их эффективности; внедрение системы распознавания биометрических данных FindFace Security (данная технология фокусируется на идентификации лиц в реальном времени, что находит применение в задачах мониторинга и

профилактики правонарушений); технологии распознавания элементов дорожной инфраструктуры и препятствий с обеспечением автоматизированного анализа знаков, сигналов и потенциальных опасностей, например, на автомагистралях, повышая безопасность транспортных потоков и другие. Использование искусственного интеллекта в целях совершенствования анализа больших объемов данных, автоматизации рутинных задач и повышению оперативности принятия решений уже внедряется в деятельность правоохранительных органов (например, согласно Плану по внедрению технологий искусственного интеллекта и автоматизации деятельности в органах прокуратуры на 2024-2026 гг.).

Вместе с тем, учитывая текущее состояние цифровизации в правоохранительной сфере, требуется углубленное развитие методик и инструментов, интегрирующих передовые информационные технологии в оперативный режим. Такой прогресс на современном этапе достижим исключительно через всеобъемлющую цифровую трансформацию всей экосистемы правоохранительных органов.

Стоит отметить, что насыщение указанных сфер современными IT-решениями на текущий момент также не подкреплено всеобъемлющей законодательной основой. Несмотря на ряд отраслевых нормативных документов, регулирующих отдельные грани этой проблематики, комплексная правовая инфраструктура, адаптированная к актуальным реалиям, пока не сформирована.

Внедрение интеллектуальных алгоритмов и технологии анализа больших данных, а также применение методик автоматической идентификации рисков, открывает новые горизонты для повышения эффективности борьбы с преступностью. Вместе с тем, полноценная интеграция таких инновационных решений в оперативно-розыскную и уголовно-процессуальную практику невозможна без наличия чёткого,

комплексного и единообразного регулирования на законодательном уровне. Подобная регламентация должна иметь межведомственный характер и выходить за рамки локальных нормативных актов отдельных государственных структур.

Таким образом, на этапе текущего развития стратегически приоритетной задачей является не только имплементация новейших цифровых решений, но и систематическое их совершенствование в контексте правоохранительной деятельности. Эффективное решение этой проблемы позволит оптимизировать работу соответствующих структур, минимизируя риски возникновения угроз для национальной безопасности Российской Федерации.

Библиография/ References:

1. Капинус О. С. Цифровизация деятельности органов прокуратуры: настоящее и будущее // Вестник Академии Генеральной прокуратуры Российской Федерации. 2018. № 4(66). С. 5-10.

2. Константинов А. В. Использование технологии больших данных (Big Data) в деятельности органов внутренних дел: проблемы и перспективы // Вестник Московского университета МВД России. 2023. № 3. С. 129-132.

3. Крюкова Е.М. Цифровые возможности правоохранительной деятельности // Грядущим поколениям завещаем: творить добро в защиту права: материалы региональной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых / сост. и ответ. за выпуск Е.В. Мищенко; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2023. - с.102-105.

4. Паспорт национального проекта "Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/a271d78d1ffdada42a2a6ab3c10fa3bb10166f0f/ (дата обращения 25.10.2025).

5. Усманова Е. Ф. Использование цифровых технологий в деятельности сотрудников правоохранительных органов Российской Федерации // Гуманитарные и политико-правовые исследования. 2022. № 3(18). С. 42-49.

6. Шипилов А. И. Цифровизация правосудия в России: теоретические и организационно-правовые проблемы // Молодежная наука: Сборник материалов

Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Иркутск, 17 февраля 2024 года. Иркутск: Российский государственный университет правосудия, 2024. С. 215-222.

Об авторах:

Макарова Елена Александровна – кандидат исторических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого». E-mail: elena.makarova@novsu.ru

Соловьева Ольга Геннадьевна — магистрант, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого». E-mail: sololga85@icloud.com

Authors:

Elena Alexandrovna Makarova - Candidate of Historical Science, Associate Professor, Yaroslav the Wise Novgorod State University. E-mail: elena.ivanova@novsu.ru

Olga Gennadievna Solovyeva - Master's student, Yaroslav the Wise Novgorod State University. E-mail: sololga85@icloud.com

УДК 331.1

Мироненко Н.В., Кузнецова Е.Ю.

ФОРМИРОВАНИЕ БРЕНДА КАК ОСНОВА ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПАНИИ В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ
BRAND BUILDING AS A BASIS FOR COMPANY PROMOTION IN RUSSIAN REGIONS

Аннотация: В условиях быстроразвивающегося рынка и потребностей клиентов, компании необходимо адаптироваться к этим изменениям, укреплять свои позиции на российском рынке и тем самым способствовать развитию бренда не только в своем в регионе, но и продвижению продукции в другие регионы. Авторами выделены методы формирования восприятие бренда, а также способы формирования бренда региональной компании.

Ключевые слова: бренд, позиционирование, каналы продвижения, дифференциация продукта и услуги, бренд-менеджмент

Summary: In a rapidly evolving market and customer demands, companies need to adapt to these changes, strengthen their position in the Russian market, and thereby promote their brand not only in their own region but also in other regions. The authors highlight methods for shaping brand perception, as well as ways to develop a regional company's brand.

Keywords: brand, positioning, promotion channels, product and service differentiation, brand management

В настоящее время ни одна компания не обойдется без создания и развития бренда, так как именно он помогает компании не только зарабатывать намного больше, но и идентифицировать себя в сознании потребителей.

Формирование бренда для развития региональной компании играет огромную роль по следующим причинам:

1. Региональные рынки зачастую характеризуются высоким уровнем конкуренции и высоким разнообразием предложений товаров и/или услуг. Именно поэтому стоит находить способы выделения среди множества других региональных игроков (т.е. производителей), в этом помогает создание четкого и привлекательного бренда.
2. Развитие бренд – менеджмента в региональной торговой компании способствует расширению географического охвата, т.е. выходу на новые регионы или увеличения присутствия внутри своего региона.
3. Развитый бренд – менеджмент привлекает внимание инвесторов и партнеров, которые стремятся вложить средства в перспективные проекты.
4. За счет эффективного бренд – менеджмента региональная торговая компания снижает свои расходы на рекламу и маркетинг в целом, ведь при основательном закреплении бренда в сознании потребителей не требует высоких затрат на продвижение.

С 20 века на рынках США и Европы бренд развивался на основе концепции индивидуального брендинга. Данная концепция означала, что каждый товар или линейка товаров продвигалась отдельно, вне зависимости

от других товаров компании. При этом корпоративный бренд занимает подчиненное положение, с целью не переносить его на свои товарные линейки или с целью предотвратить распространение образов отдельных брендов на саму компанию.

Интересен зарубежный опыт формирования бренда. Так, в западной модели бренд – менеджмента выделяют следующие виды брендов:

1. Родственные бренды – товара, включающие в себя наименование компании – производителя. Одним из вариантов использования является зонтичный бренд (стратегия расширения бренда, при которой под одним именем выпускают сразу несколько групп или категорий товаров), который использует, например фирма Danone. В этом случае как раз упор делается на корпоративный бренд с целью закрепления его в сознании потребителей как гарант качества.

2. Индивидуальный бренд – самостоятельные названия товаров. Нередко компании – производители используют данную стратегию бренд – менеджмента с целью разграничить аналогичные товары, которые относятся к разным ценовым сегментам, например, компания Unilever (каждый вид ее продукции имеет свое название: Lipton, Rama и т.д.).

В западной модели бренд – менеджмента бренд рассматривается в качестве самостоятельной единицы, которая характеризуется уникальными преимуществами. Компании, использующие эту модель, зачастую долгое время существуют и поддерживают единственную центральную идею.

В основе азиатской же модели бренд – менеджмента, как правило, находится система суббрендов.

Суббрендинг — это стратегия, при которой родительский бренд создает отдельный бренд под своим эгидой, ориентируясь на конкретную аудиторию или сегмент рынка, сохраняя при этом связь с основным брендом.

Следует отметить, что создание и продвижение геобрендов - ещё достаточно молодая и малоизученная структура брендстроительства, однако и в ней уже сложились свои методики [2] в зависимости от особенностей продвижения товаров или услуг [4].

Формирование бренда региональные компании могут осуществлять по нескольким направлениям, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Направления формирования бренда региональной торговой компании

Способ формирования	Описание
Создание нового бренда местного производителя	Создается специально для региона и принадлежит местному производителю
Создание нового бренда сторонним производителем	Разрабатывается сторонней компанией или инвестором для данного региона
Малоизвестный бренд	Малознакомый бренд в других регионах, который активно продвигается местным дистрибьютером
Старая местная марка	Возрождается ранее известная марка (товар), которая имеет хорошую репутацию в регионе

Основные отличия стратегий бренд – менеджмента в крупных и региональных торговых компаниях представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Сравнение стратегий формирования бренд –

менеджмента в крупных и региональных торговых компаниях

Параметр	Крупные торговые компании	Региональные торговые компании
Территория охвата	Фокус на масштабный рынок	Фокус на локальный рынок
Наличие ресурсов	Большие бюджеты за счет масштабирования и наличия инвестиций, развитый штаб сотрудников	Зачастую ограниченные бюджеты и небольшой штат сотрудников
Позиционирование	Широкий диапазон цен и сегментов	Зачастую узконаправленное позиционирование
Каналы продвижения	Массовая реклама и глобальные рекламные кампании	Локальные мероприятия и точечная реклама
Дифференциация	Акцент на технологические преимущества продукта	Акцент на доступность
Наличие сотрудничества	Сотрудничество с международными компаниями и инвесторами	Сотрудничество с местными поставщиками и компаниями
Глобализация	Перспектива выхода на международные рынки	Ориентация на внутренний рынок

Анализ таблицы наглядно показывает значительные отличия в формировании бренд – менеджмента в крупных и региональных компаниях.

Каждая группа компаний (крупные или региональные) будет выбирать наиболее подходящую им стратегию в зависимости от имеющихся ресурсов и возможностей.

Мероприятия бренд – менеджмента компании разнообразны от формирования и развития бренда до управления рисками. Они включают ряд этапов:

1. Создание и развитие бренда, которое включает в себя разработку уникального торгового предложения, разработка айдентики бренда (логотип, фирменные цвета и т.д.).

2. Создание коммуникационных мероприятий таких как рекламная кампания, SMM (ведение социальных сетей компании), или проведение event – мероприятий (проведение конкурсов, онлайн и оффлайн встреч с

потребителями).

3. Разработка программы лояльности и способов взаимодействия с целевой аудиторией включает в себя создание бонусных карт или накопительной системы скидок, обеспечение высокого уровня обслуживания и работы с обратной связью, а также сотрудничество с партнерами, соответствующие ценностям компании.

4. Проведение внутрикорпоративных мероприятий, а именно наличие собственных программ повышения квалификации сотрудников или оплата сторонних, организация корпоративов и наличие системы вознаграждения сотрудников.

5. Наличие кризис – менеджмента, который разрабатывает план действий на случай появления кризисных ситуаций, а также мониторинг репутации компании в СМИ, социальных сетях и т.д.

Отметим, что методы формирования на восприятие бренда, что в крупных торговых компаниях, что в региональных торговых компаниях одинаковы. Структрируем данные методы в таблице 3.

Таблица 3 - Методы формирования восприятие бренда

Наименование метода	Особенности метода
Визуальная составляющая бренда	Фирменный стиль (цвета, шрифты, логотипы), то есть должна быть согласованность всех элементов на всех платформах (упаковке, сайте, рекламных материалах и т.д.)
Контент - маркетинг	Публикация разнообразного полезного материала: обучающего контента, история успеха, развлекательный контент и т.д. в социальных сетях, на сайте компании или в рекламных материалах.
Социальные сети	Интенсивное использование социальных платформ для укрепления положительного образа компании при помощи визуализации, выбора «тона» коммуникации с целевой аудиторией и раскрытие ценностей бренда.
Обслуживание клиентов	Высокий уровень обслуживания помогает формированию восприятия бренда за счет ответов на вопросы, быстрого реагирования на жалобы, индивидуального подхода к каждому клиенту и т.д.

Каждый из методов, влияющих на восприятие бренда нацелен на

установление и формирование положительного образа в их сознании.

Выбранная стратегия бренд – менеджмента также будет влиять на управление восприятием бренда. Подводя итог, можно сказать, что бренд – менеджмент играет огромную роль в развитии не только крупных компаний, но и региональных, так как он помогает не только в повышении узнаваемости бренда и укреплении в сознании потребителей, но и способствует повышению продаж. Не стоит забыть про оценку результативности мероприятий бренд – менеджмента для дальнейшего развития компании.

Библиография/ References:

1. Sub-Branding Examples. URL: https://www.ramotion.com/blog/sub-branding/
2. Бакина, В. В. Формирование регионального туристического бренда территории: уникальность и продвижение / В. В. Бакина, Н. В. Мироненко // Наука молодых: вызовы и перспективы: Сборник материалов XI Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Великий Новгород, 17 апреля 2024 года. – Великий Новгород: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. С. 13-17.
3. Западный и восточный подходы к созданию брендов. URL: https://psycho.ru/library/926?ysclid=mhaopmgsx8500589560
4. Мироненко, Н. В. Особенности формирования бренда модной одежды / Н. В. Мироненко, В. А. Грошева // Наука молодых: вызовы и перспективы: Сборник материалов Всероссийской с международным участием научно-практической конференции в рамках мероприятий "Дни науки - 2021 год", Великий Новгород, 12–16 апреля 2021 года. – Великий Новгород: Новгородский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2021. С. 420-427.
5. Цвета, эмоции, авторитеты: какую роль играет психология в брендинге // URL: https://icu.agency/articles/cveta-jemocii-avtoritety-kakuju-rol-igraet-psihologija-v-brendinge/?ysclid=mh8u41vtyy558084037

Об авторах:

Мироненко Надежда Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, научный редактор, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева». E-mail: mironenkonado@mail.ru

Кузнецова Елена Юрьевна – магистрант, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева». E-mail: elena.kuznetsova0908@yandex.ru.

Authors:

Nadezhda Victorovna Mironenko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Scientific Editor, Orel State University named after I. S. Turgenev. E-mail: mironenkonado@mail.ru

Elena Yuryevna Kuznetsova – Master's student, Orel State University named after I. S. Turgenev. E-mail: elena.kuznetsova0908@yandex.ru

УДК 338/379.8

Притула О.Д.

ПРОЕКТИРОВНИЕ В СФЕРЕ ДОСУГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕТЕЙ И ПОДРОСТКОВ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ (НА ПРИМЕРЕ СТАРОРУССКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА)

DESIGNING LEISURE ACTIVITIES FOR CHILDREN AND ADOLESCENTS AT THE LOCAL LEVEL (THE CASE OF THE STARAYA RUSSA MUNICIPAL DISTRICT)

Аннотация: В статье обозначена необходимость исследования запросов молодежи при разработке направлений обеспечивающих результативность досуговой деятельности детей и молодежи. Проведённое автором аналитическое исследование эмпирической информации опроса позволило обозначить серьёзный разрыв между существующей системой организации досуга детей и подростков в Старорусском районе и реальными запросами молодёжи. В настоящей работе подробно представлено проектное решение (с учетом стадий проектного управления) в сфере

совершенствования досуговой деятельности детей и подростков и с учетом потенциала местного самоуправления.

Ключевые слова: проект, этапы проектного управления, досуговая деятельность, системный подход к организации досуговой деятельности детей и молодежи, опрос, запросы молодежи, эффекты проектного решения.

Summary: The article highlights the need to study the interests of young people when developing programs that ensure the effectiveness of leisure activities for children and youth. The analytical study of empirical survey data conducted by the author revealed a significant gap between the existing system of organizing leisure activities for children and adolescents in the Starorussky District and the actual demands of young people. This paper presents a detailed project solution (taking into account the stages of project management) in the field of improving leisure activities for children and adolescents, considering the potential of local self-government..

Keywords: project, stages of project management, leisure activities, a systemic approach to organizing leisure activities for children and youth, survey, youth requests, effects of project decisions.

Организация и проектирование содержательного досуга - это не только педагогическая, но и социальная задача, требующая совместных усилий школы, семьи и, что особенно важно, органов местного самоуправления. [2] Только при таком подходе у подростков появится реальная альтернатива виртуальному миру - живое общение, творчество, спорт и возможность почувствовать себя частью чего-то большего. [3] Данный факт определяет актуальность и важность настоящей тематики. Реализация подпрограммы «Организация отдыха, оздоровления, занятости детей и подростков» в Старорусском муниципальном районе демонстрирует высокую организационную дисциплину и стабильные количественные результаты. Однако её потенциал ограничен структурными вызовами, типичными для малых городов: устаревание форматов, кадровый голод, ресурсная сдержанность и слабая цифровая коммуникация.

Понимая данный факт представители Комитета культуры, физической культуры и спорта Администрации Старорусского муниципального района в целях выявления реальных потребностей и оценки качества досуговой среды в Старорусском муниципальном районе в августе 2025 года провели анонимный социологический опрос среди детей и подростков в возрасте от 10 до 18 лет [1]. В опросе приняли участие 327 респондентов из городских и сельских школ, учреждений дополнительного образования и спортивных секций. Опрос проводился в бумажной и электронной формах с использованием закрытых и открытых вопросов. Анализ полученных данных выявил ключевые проблемные зоны, требующие системных решений. Ниже представлено подробное описание выявленных тенденций.

Результаты опроса показывают чёткую возрастную дифференциацию интересов. Среди детей 10–12 лет наибольшей популярностью пользуются традиционные направления: хореография (68% выборов), спортивные секции (62%) и декоративно-прикладное творчество (55%). Однако уже в группе 13–14 лет наблюдается снижение интереса к этим форматам: доля тех, кто выбирает их как «самые любимые», падает до 38–42%. Наиболее ярко проблема проявляется в группе 15–18 лет: лишь 22% подростков указывают традиционные кружки как приоритет. В то же время 57% респондентов старшего возраста выразили интерес к проектной деятельности, медиа и IT-технологиям. При этом только 19% из них посещают соответствующие занятия, а 41% вообще не знают, где такие возможности доступны. Особенно показателен ответ: 64% подростков 15–18 лет хотели бы реализовывать собственные проекты, но 73% из них не знают, как начать. Это свидетельствует о наличии неудовлетворённого потенциала инициативной молодёжи, который не находит поддержки в текущей системе.

Следовательно, существующая досуговая инфраструктура ориентирована преимущественно на младший возраст и не отвечает

запросам подростков старшего возраста. Необходимо развивать молодёжные лаборатории по направлениям: медиа, IT, экопроектирование, а также внедрять проектное обучение как основной формат взаимодействия. Интеграция с национальными проектами «Цифровая экономика» и «Культура» позволит привлечь федеральные ресурсы и методики.

Хотя в анкете не задавались прямые вопросы о педагогах, косвенные данные позволяют сделать выводы о кадровом дисбалансе. Так, 52% подростков, интересующихся IT и медиа, указали, что «не знают, где найти наставника». Лишь 8% отметили, что получают поддержку от взрослых специалистов. Кроме того, в открытых ответах неоднократно встречались формулировки: «Хотелось бы, чтобы к нам приезжали студенты из Великого Новгорода», «Нужны молодые педагоги, которые понимают в современных мессенджерах», «Наставник должен быть ближе по возрасту». Это указывает на дефицит молодых специалистов, способных работать в современных digital-форматах.

Ситуация усугубляется в сельской местности: 78% респондентов из сельских поселений сообщили, что «в их населённом пункте нет никаких IT- или медиа-кружков». При этом 61% выразили готовность участвовать в таких занятиях, если бы они появились.

По данным Комитета, бюджетные средства на дополнительное образование осваиваются на 98–100%, что говорит о высокой дисциплине расходования. Однако сами респонденты указывают на нехватку ресурсов: 44% считают, что «нет оборудования для современных занятий», 39% - что «нет денег на поездки на мероприятия». Интересно, что 58% подростков не знают о возможности участия в грантовых конкурсах. В то же время 71% из тех, кто слышал о грантах, выразили готовность подавать заявки при наличии поддержки. Это говорит о том, что потенциал внебюджетного финансирования остаётся невостребованным из-за отсутствия компетенций у организаторов и самих участников.

Один из самых тревожных результатов - низкая осведомлённость о существующих возможностях. Лишь 27% респондентов знают о работе IT-куба, хотя он функционирует в районе уже два года. 63% узнают о мероприятиях «от друзей» или «случайно», тогда как только 12% пользуются официальными сайтами. При этом 82% подростков регулярно используют социальные сети, а 69% готовы сами создавать контент (видео, посты, афиши). Это указывает на огромный неиспользованный ресурс — молодёжную медиасреду, которую можно встроить в систему информационного сопровождения.

Следовательно, можно обозначить проблемы в организации досуговой деятельность дети и подростков с учетом исследования проведенного комитетом культуры, физической культуры и спорта Администрации Старорусского муниципального района, а так же наметить пути их преодоления.

Проблематика заключаются в следующем:

1. Устаревание форматов. Несмотря на появление IT-куба и квестов, большинство программ остаются традиционными (хореография, декоративно-прикладное творчество, спортивные секции). Для подростков 14–18 лет это недостаточно. Важным решением может стать развитие проектного обучения, создание молодёжных лабораторий (медиа, IT, экопроектирование), интеграция с нацпроектами «Цифровая экономика» и «Культура».

2. Кадровый дефицит. Необходимо усилить меры социальной поддержки молодых специалистов: предоставление служебного жилья, единовременные пособия, наставничество. Важно развивать дистанционные формы повышения квалификации и привлекать волонтёров-студентов из вузов области.

3. Ресурсные ограничения. Хотя бюджетные средства осваиваются эффективно (98–100%), их объёма недостаточно для системных изменений.

Ключ - активное участие в федеральных и областных грантах, развитие муниципально-частного партнёрства, привлечение бизнеса через социально ориентированные проекты.

4. Слабая информационная политика. Требуется единая цифровая платформа (сайт/приложение) с афишей мероприятий, онлайн-записью в кружки, рейтингом событий. Необходимо обучать сотрудников учреждений основам digital-коммуникаций и привлекать самих подростков к созданию контента.

Усовершенствование деятельности комитета культуры в сфере детского и подросткового досуга требует системного подхода. Для перехода от количественного роста к качественному скачку необходимо сместить акцент с «проведения мероприятий» на «создание среды самореализации». Это возможно только при омплексной модернизации подходов, усилении кадровой политики и расширении источников финансирования. В этих условиях подпрограмма может стать не просто инструментом досуга, а механизмом удержания молодёжи на территории и формирования нового культурного капитала Старорусского района. Реализация предложенных мер - развитие проектного обучения, привлечение молодых кадров, активизация грантовой деятельности и создание единой цифровой платформы - позволит не только устранить текущие дисбалансы, но и сформировать современную, устойчивую досуговую экосистему, ориентированную на запросы подрастающего поколения. Учитывая стратегические цели национальных проектов и потенциал муниципального сообщества, Старорусский район имеет все возможности стать пилотной площадкой по трансформации молодёжной политики в Новгородской области. На основе представленного анализа досуговой сферы в Старорусском муниципальном районе, можно предложить органам местного самоуправления использовать проектный подход, объединяющий все выявленные вызовы и предложенные решения в единую логику

действия. В таблице 1 приведены предпосылки разработки проекта по решению проблем организации досуговой деятельности детей и подростков в Старорусском муниципальном районе.

Таблица 1 – Предпосылки разработки проекта по решению проблем организации досуговой деятельности детей и подростков в Старорусском муниципальном районе

Проблема	**Предложение по решению проблемы**	**Проект**
1	2	3
Устаревание форматов мероприятий	Развитие проектного обучения, создание молодёжных лабораторий	Проект «Хаб Будущего: Досуг 2.0 для Старой Руссы»
Кадровый дефицит	Земский работник культуры, повышение квалификации и привлекать волонтёров-студентов из вузов области	
Ресурсные ограничения	Активное участие в федеральных и областных грантах, развитие муниципально-частного партнёрства	
Слабая информационная политика	Обуение сотрудников учреждений основам digital-коммуникаций и привлечение самих подростков к созданию контента	

Общая цель предлагаемого проекта «Хаб Будущего: Досуг 2.0 для Старой Руссы» заключается в создании современной, гибкой и востребованной досуговой экосистемы в Старорусском муниципальном районе, ориентированной на интересы и инициативу детей и подростков 10–18 лет, через развитие проектного обучения, цифровизации, кадрового обновления и привлечения внебюджетных ресурсов.

Рассмотрим задачи проекта:

- запустить молодёжный инновационный хаб как центр притяжения для подростков с современным форматом деятельности.

- внедрить проектное обучение как основной метод работы в сфере досуга и дополнительного образования.

- обеспечить кадровую поддержку через привлечение молодых специалистов и развитие компетенций действующих работников.

- создать единую цифровую платформу «Досуг Старой Руссы» для информирования, записи и взаимодействия.

- настроить устойчивую модель финансирования через гранты, МЧП и социальную ответственность бизнеса.

Основные направления (блоки) проекта:

Блок 1. «Подростковый Хаб» - пространство самореализации.

Место реализации: реконструированное помещение в здании Центра культуры или на базе IT-куба. Формат: гибридное пространство с зонами:

- медиастудия (запись подкастов, видео, стримов);

- экопроектная зона (экодизайн, городская среда);

- коворкинг для командной работы;

- арт-пространство для креативных экспериментов.

Деятельность: регулярные клубы по интересам (1–2 раза в неделю); проектные сессии (раз в месяц - от идеи до презентации); хакатоны, челленджи, квесты по темам: цифровая грамотность, экология, локальная история, предпринимательство; наставничество от студентов НовГУ имени Ярослава Мудрого, IT-специалистов.

Блок 2. «Школа молодого организатора» - кадровое обновление

Целевая группа: действующие педагоги, библиотекари, методисты; молодые специалисты (в т.ч. участники программы «Земский работник культуры»); студенты-волонтёры.

Мероприятия:

- интенсив «Цифровой досуг: от страха к практике» (3 дня, очно + онлайн);

- модульные курсы: «Как вести соцсети для учреждения», «Проектное управление для педагогов», «Игровые технологии в работе с подростками»;

- система наставничества: опытный педагог + молодой специалист + подросток-лидер = команда проекта;

Блок 3. «Досуг Старой Руссы» - цифровая платформа

Формат: мобильное приложение + группа ВКонтакте/Telegram-канал.

Функционал: единая афиша всех мероприятий (от школы до районных событий); онлайн-запись в кружки и проекты; рейтинг событий по отзывам пользователей; раздел «Предложи идею» с возможностью голосования и поддержки лучших инициатив; подростковый медиа-совет - 10–15 активных подростков, которые ведут контент, снимают видео, интервьюируют героев района.

Блок 4. «Грант-мастерская» — устойчивое финансирование

Действия:

- создание муниципального грантового центра для молодёжи при Комитете культуры; проведение ежеквартальных грантовых школ для подростков и педагогов; поддержка 5–7 команд в год в подаче заявок на конкурсы: Фонд президентских грантов; «Росмолодёжь. Гранты»; Программа «Территория культуры» (Росатом); Областные конкурсы Новгородской области.

- развитие муниципально-частного партнёрства:

- пакет предложений для бизнеса (логотип на афишах, участие в CSR-отчётах, налоговые льготы за поддержку проектов);

- запуск социально ориентированных проектов совместно с местными предприятиями (например, «Эко-парк от молодёжи» при поддержке ЖКХ).

Таблица 2 – Этапы реализации проекта «Хаб Будущего: Досуг 2.0 для Старой Руссы»

Этапы	**Период**	**Содержание работ**
1	2	3
Подготовительный	Сентябрь–Декабрь 2025	Анализ помещений под Хаб Подбор команды проекта Подача заявок на гранты Разработка ТЗ для цифровой платформы
Пилотный запуск	Январь–Июнь 2026	Открытие «Подросткового Хаба» Запуск первой группы клубов Проведение первой грантовой школы Тестирование цифровой платформы
Масштабирование	Июль 2026–Декабрь 2027	Расширение Хаба на сельские территории (мобильные модули) Внедрение проектного обучения в 3–5 учреждениях Полноценный запуск платформы Ежегодный фестиваль «Хаб будущего»

Предложенный проект активно интегрируется с национальными проектами:

- «Цифровая экономика»: развитие цифровых компетенций, IT-лаборатория, цифровая платформа.

- «Культура»: модернизация учреждений, поддержка креативных индустрий, вовлечение молодёжи в культурную жизнь.

- «Образование»: проектное обучение как элемент дополнительного образования.

- «Молодёжная политика»: создание условий для самореализации и гражданской активности.

Бюджет проекта и его реализация требует 1,8 млн. руб. – таблица 3, что является реальной цифрой при подаче заявки на Грант Росмолодежь.

Таблица 3 – Бюджет проекта

Статья расходов	2026 год	2027 год	Итого	Пояснение
Адаптация помещения под «Подростковый Хаб»	200 000	—	200 000	Косметический ремонт, зонирование пространства (стеллажи, перегородки), закупка базовой мебели (столы, стулья, диван для зоны отдыха). Помещение предоставляется учреждением культуры на безвозмездной основе.
Оборудование	300 000	100 000	400 000	2026 г.:3 ноутбука, 1 видеокамера, 2 конденсаторных микрофона, комплект робототехники (LEGO SPIKE или аналог), Wi-Fi-усилитель. 2027 г.:дополнительный ноутбук, расходные материалы (картриджи, бумага, комплектующие для проектов).
Цифровая платформа «Досуг Старой Руссы»	150 000	50 000	200 000	2026 г.:разработка адаптивного сайта с функцией онлайн-записи и формой предложений; создание и оформление Telegram-канала и группы ВКонтакте 2027 г.:техническая поддержка, обновление контента, аналитика, небольшие доработки по обратной связи.
Обучение и методическая поддержка	180 000	120 000	300 000	2026 г.:2 интенсива для педагогов (по 2 дня, до 40 чел.), 1 грантовая школа для подростков, печать методических материалов 2027 г.:1 интенсив для новых педагогов, 1 грантовая школа, поддержка наставников, онлайн-консультации.
Организация мероприятий	250 000	200 000	450 000	2026 г.:2 хакатона/челленджа (по 70 000 руб.: материалы, питание, призы, транспорт) 1 фестиваль «Хаб будущего» (80 000 руб.: площадка, звук, фотозона, гости) Транспорт для сельских участников (30 000 руб.: 10 поездок на мини-автобусе)

				2027 г.: 2 мероприятия (по 60 000 руб.) Фестиваль (60 000 руб., частично за счёт партнёров) Транспорт (20 000 руб.)
Поддержка подростковых инициатив (микрогранты)	150 000	100 000	250 000	2026 г.:поддержка 10 проектов по 15 000 руб. 2027 г.:поддержка 6–7 проектов по 15 000 руб. Средства выдаются после защиты идеи и подписания договора о целевом использовании.
ИТОГО	1 230 000	570 000	1 800 000	Косметический ремонт, зонирование пространства (стеллажи, перегородки), закупка базовой мебели (столы, стулья, диван для зоны отдыха). Помещение предоставляется учреждением культуры на безвозмездной основе.

Ожидаемые результаты по проекту «Хаб Будущего: Досуг 2.0 для Старой Руссы» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Ожидаемые результаты по проекту «Хаб Будущего: Досуг 2.0 для Старой Руссы»

Показатель	**Базовое значение, 2025 год**	**Целевое значение 2027 год**
1	2	3
Доля подростков 14–18 лет, участвующих в современных форматах досуга	19%	60%
Количество молодых специалистов, привлечённых в сферу культуры	2–3 в год	4–6 в год
Количество успешно реализованных грантовых проектов	0–1 в год	2–3 в год
Уровень осведомлённости о досуговых возможностях	27%	85%
Удовлетворённость подростков досуговой средой (по опросам)	38%	75%

Таким образом, проект «Хаб Будущего: Досуг 2.0 для Старой Руссы» не просто решает выявленные проблемы - он переделывает саму идею

работы с молодёжью: от предоставления услуг к совместному созданию среды, от пассивного участия к активному со-творчеству.

Реализация проекта позволит Старорусскому району не только удержать молодёжь на территории, но и сформировать новое поколение инициативных, компетентных и социально ответственных граждан, готовых вносить вклад в развитие малой родины. При поддержке областных и федеральных институтов, а также вовлечении местного сообщества, проект может стать моделью для тиражирования в других муниципалитетах Новгородской области и Северо-Западного федерального округа.

Таким образом, несмотря на стабильную организацию традиционных форм досуга и высокий уровень исполнения бюджетных обязательств, действующая модель оказалась ориентированной преимущественно на младший возраст и не способной отвечать интересам подростков, выросших в цифровой среде. Социологический опрос 2025 года, провденнй органами местного самоуправления, наглядно продемонстрировал: старшеклассники стремятся к проектной деятельности, IT, медиа и экопрактикам, но сталкиваются с отсутствием соответствующих площадок, наставников и даже информации о возможностях.

Ключевыми барьерами остаются устаревшие форматы программ, острый дефицит молодых кадров в учреждениях культуры, недостаток современного оборудования и крайне слабая цифровая коммуникация — менее трети подростков знают о таких ресурсах, как IT-куб. При этом сама молодёжь проявляет высокую инициативность: большинство готовы реализовывать собственные идеи, создавать контент и участвовать в грантовых конкурсах, но не обладают необходимыми знаниями и поддержкой.Проект «Хаб Будущего: Досуг 2.0 для Старой Руссы» предлагает системное решение этих проблем через создание современного подросткового пространства, внедрение проектного обучения, подготовку кадров, запуск единой цифровой платформы и активное привлечение

внебюджетных ресурсов. Проект не просто дополняет текущую систему, а меняет саму парадигму — от пассивного «организованного досуга» к активному со-творчеству, где подросток выступает как равноправный партнёр. При условии поддержки со стороны администрации, вузов и бизнеса, такая модель способна не только повысить качество досуговой среды, но и стать инструментом удержания молодёжи на территории, профилактики асоциального поведения и формирования нового культурного капитала малого города.

Библиография /References:

1. Официальный сайт Администрации Старорусского муниципального района. URL: https://admrussa.gosuslugi.ru свободный (дата обращения 03.09.2025)

2. Притула О.Д. Интеллектуальный капитал территории и факторы его определяющие // В сборнике: Цифровизация: экономика и управление производством. Материалы 89-й научно-технической конференции профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов (с международным участием). Минск, 2025. С. 115-118.

3. Тищенко П.Е. Досуговая деятельность у подростков как проявление социальной активности / П.Е. Тищенко // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. 2021. №2. С.123-127.

Об авторе:

Притула Оксана Дмитриевна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления, Новгородский филиал РАНХиГС. E-mail: pritula.ok@gmail.com

Author:

Oksana Dmitrievna Pritula - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Management, Novgorod branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration. E-mail: pritula.ok@gmail.com

УДК 378.14

Гурьянов С.А., Миллер В.И.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ПРОЕКТИРОВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД
METHODOLOGICAL TOOLS OF DESIGN ACTIVITY: SYSTEMS APPROACH

Аннотация: В статье исследуется применение системного подхода в качестве одного из основных методологических средств проектирования при проведении занятий по ролевому моделированию проектировочной деятельности в технологии развивающего образования. Последовательно рассматриваются этапы (шаги) системного подхода при разработке (анализе) систем на различных стадиях проектирования.

Ключевые слова: методологические средства проектирования, системный подход, ролевое моделирование проектировочной деятельности, технология развивающего образования.

Summary: The article examines the application of a systems approach as one of the main methodological design tools for conducting classes on role modeling of design activities in the developmental education technology. The stages (steps) of the systems approach in the development (analysis) of systems at various stages of design are consistently considered.

Keywords: methodological design tools, systems approach, role modeling of design activities, developmental education technology.

Методологические средства находят широкое применение в проектировании вследствие того, что одновременно обладают и достаточной абстрактностью (могут использоваться в самых разнообразных сферах человеческой деятельности), и достаточной конкретностью

(позволяют получить действенный инструмент в каждой отдельной ситуации).

При проведении занятий в формате ролевого моделирования проектировочной деятельности [4] помимо прочих методологических средств, например, многофункционального анализа, основные аспекты применения которого описаны в [5], предлагается активное использование системного подхода.

По данным целого ряда источников (например, [3]) существует по меньшей мере несколько десятков различных определений понятия «система», используемых в зависимости от контекста, области знаний и целей исследования. В качестве наиболее обобщенного определения примем сформулированное в [2, 6].

Систе́ма (греч. σύστημα, позднелат. systema, буквально – состав, от συνίστημι – составлять, ставить вместе; лат. compositio), совокупность (множество) элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая (которое) образует определённую целостность, единство.

Таким образом, в самом общем случае понятие «система» характеризуется наличием множества элементов, связей между ними с необходимо присущей целостностью. В данной интерпретации практически любой объект, процесс, явление могут рассматриваться как система с позиции системного подхода.

В процессе подготовки проекта в целом для достижения продуктового результата системный подход к проектированию представляется наиболее органично как средство разработки, анализа, обоснования выбора структурной схемы (структуры) системы, алгоритма действий, плана (сценария) мероприятий, структуры организации, управленческой структуры и т.д.

При использовании системного подхода примем за основу список шагов, рассматриваемый в [7] со ссылкой на первоисточник [1], который

был опубликован издательством политической литературы (Политиздат). Данный список шагов рекомендовался [1] в самом широком смысле для «системного познания и преобразования мира», что лишний раз подчеркивает универсальность методологических средств, не требующих ни малейшей привязки к конкретному виду системы (техническая, информационная, система управления и т.п.), но при этом остающихся максимально инструментальными в каждом конкретном случае.

Шаги системного подхода к проектировочной деятельности [1, 7]:

1) рассмотрение объекта деятельности как системы, т.е. ограниченного множества взаимодействующих элементов;

2) определение состава, структуры и организации элементов и частей системы, обнаружение ведущих взаимодействий между ними;

3) выявление внешних связей системы и выделение из них главных;

4) определение функций системы и ее роли для других систем;

5) анализ диалектики структуры и функций системы;

6) обнаружение на этой основе закономерностей и тенденций развития системы.

Важно отметить, что представленный список шагов является просто перечислением, а не обязательной жесткой последовательностью этапов системного подхода к проектированию.

Последовательность этапов системного подхода определяется, в первую очередь, разновидностью проектировочной деятельности: осуществляется разработка (синтез) совершенно новой системы либо выполняется анализ с целью уточнения характеристик ранее разработанной, проводится модернизация существующей системы и т.д. Кроме того, на последовательность шагов при проектировании могут влиять другие факторы, например, недостаточность (неполнота) информации (знаний) о системе.

Рассмотрим задачу определения последовательности шагов (этапов) системного подхода для нескольких разновидностей проектировочной деятельности, связанной с разработкой (анализом) систем. С целью большей наглядности, но при этом без потери общности, выберем в качестве объекта проектирования техническую, например, радиоэлектронную систему.

Случай *создания новой системы* (*синтез*).

— Исходя из цели проектирования (того, что должна обеспечивать система), определяется функция системы F (соответствует этапу 4 системного подхода). Далее функция F (предполагаем, что она является достаточно сложной) разбивается на подфункции: f_1, f_2, …, f_k, …, f_n.

— От подфункций можно перейти к структуре системы: каждую подфункцию обеспечивает отдельный элемент (этап 2). Упрощенно говоря, структура элементов системы представляет собой по сути зеркальное отображение основных выделенных подфункций (рис. 1).

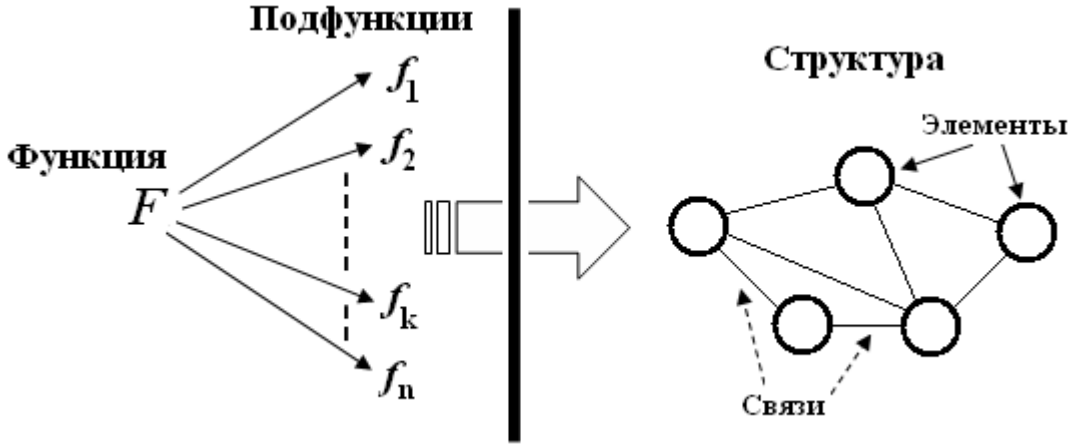


Рисунок – 1 Переход от функции и подфункций системы к ее структуре с выделением элементов и последующим определением связей (взаимодействий) между ними

В логике уточнения каждый элемент можно рассматривать как систему (если подфункция также оказывается достаточно сложной, то ее можно

представить в виде совокупности еще более простых подфункций; например, $f_k \rightarrow f_{k1}, f_{k2}, \ldots, f_{km}$ и т.д.).

Заметим, что подобное разбиение логично проводить до того элементарного уровня, который можно получить (купить, разработать и т.д.). Так, ориентируясь на разработку радиоэлектронной системы, для специальности «Радиотехника» логично остановиться на том уровне, который можно рассматривать как элементную базу, начиная с простейших радиокомпонентов и заканчивая микросхемами высокой степени интеграции. В то же время, что касается, например, специальности «Микроэлектроника», то здесь логично продвинуться дальше, включая проектирование структуры и технологии производства интегральных микросхем, что, собственно говоря, и является одной из важнейших профессиональных задач данной специальности.

— После выявления структуры на следующем этапе система отграничивается от внешней среды (этап 1).

— Определяются внешние связи (этап 3).

— Проводится анализ диалектики структуры и функций системы (этап 5).

— В современных реалиях следует учитывать высокую скорость изменений, происходящих в отдельных сферах человеческой деятельности, к которым безусловно относятся, например, та же самая радиоэлектроника, информационные технологии и т.д. Это нередко заставляет уже при разработке (проектировании) системы учитывать необходимость прогнозирования ее дальнейшего совершенствования.

Поэтому на завершающей стадии проектирования производится обнаружение закономерностей и тенденций развития системы (этап 6).

Таким образом, рекомендуемая последовательность шагов (этапов) системного подхода при создании (синтезе) новой системы может быть представлена следующей цепочкой: 4) → 2) → 1) → 3) → 5) → 6).

Случай *анализа существующей системы*.

— Первоначально следует обеспечить отделение системы от среды (соответствует этапу 1 системного подхода).

— Определяются входы и выходы системы (входные и выходные воздействия), причем, логично сразу же выделить наиболее важные, полезные, вредные и т.д. (этап 3).

— Определяются элементы и связи между ними (в том числе, главные элементы, главные связи) (этап 2).

— Определяются функции как всей системы (исходя из анализа связи входов и выходов), так и функции отдельных элементов (этап 4).

— Проводится анализ диалектики структуры и функций системы (этап 5).

— Выявляются закономерности и тенденции развития разрабатываемой системы, прогнозируются возможные пути ее совершенствования (этап 6).

Таким образом, рекомендуемая цепочка шагов (этапов) системного подхода при анализе существующей (ранее разработанной) системы: 1) → 3) → 2) → 4) → 5) → 6).

Случай *усовершенствования* (*модернизации*) *системы за счет введения нового блока* (блоков).

— Отделение блока (как системы) от среды (соответствует этапу 1 системного подхода).

— Определение основной функции F введенного нового блока (как системы) (этап 4), последующее разбиение функции F на подфункции: f_1, f_2, …, f_n.

— Переход от подфункций к структуре блока (как системы): каждую подфункцию обеспечивает отдельный элемент (этап 2).

— Определение внешних связей, как нового блока, так и системы в целом (этап 3).

— Анализ диалектики структуры и функций системы с учетом проведенного усовершенствования (модернизации) (этап 5).

— Обнаружение на этой основе закономерностей и тенденций развития модернизированной системы (этап 6).

Таким образом, рекомендуемая цепочка шагов (этапов) системного подхода к проектированию для последнего рассмотренного случая: 1) → 4) → 2) → 3) → 5) → 6).

В порядке уточнения отметим, что в современной радиоэлектронике для обработки сигналов (информации) активно применяются аппаратно-программные средства. При этом нередко достаточно стандартное аппаратное обеспечение (hard – «железо») на основе микропроцессоров и микроконтроллеров гибко управляется специально разрабатываемыми программными средствами (soft). В данной ситуации в результате анализа основных функций системы разрабатывается не структура аппаратных средств, а блок-схема (структурная схема) алгоритма их работы, реализуемого при помощи программного обеспечения.

В завершение также следует отметить, что рекомендованные последовательности шагов (этапов) системного подхода для всех рассмотренных выше разновидностей проектировочной деятельности по разработке (анализу) систем не являются догмой, так как проектирование в общем случае представляет собой весьма непростой творческий процесс. Поэтому, например, при отсутствии у проектировщика достаточной осведомленности о системе ее разработка либо исследование вполне может начинаться с этапа 5, связанного с детальным изучением диалектики структуры и функций системы.

Библиография / References

1. Аверьянов А. Н. Системное познание мира: Методологические проблемы. М.: олитиздат, 1985.

2. Большой Российский энциклопедический словарь. М.: БРЭ. 2003, с. 1437.

3. Интернет-энциклопедия «РУВИКИ». URL: https://ru.ruwiki.ru/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0% (дата обращения 20.12.2025).

4. Миллер В.И. Ролевое моделирование проектировочной деятельности. Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. 2020. - Т. 10. № 1 (12). С. 14 - 21.

5. Миллер В.И. Методологические средства проектировочной деятельности: многофункциональный анализ. Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. 2021. Т. 11. № 1 (13). С. 13 - 19.

6. Научно-образовательный портал «Большая российская энциклопедия». URL: https://bigenc.ru/c/sistema-4284c7?ysclid=mj4sbs0w8s647115403 (дата обращения 20.12.2025).

7. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. К.: МАУП, 2003.

Об авторах:

Гурьянов Сергей Александрович – кандидат технических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого». E-mail: sergey.guryanov@novsu.ru

Миллер Владимир Игоревич – кандидат технических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»; Новгородский филиал РАНХиГС. E-mail: vladimir.miller@novsu.ru

Authors:

Sergey Alexandrovich Guryanov – Candidate of Technical Sciences, Associate professor, Yaroslav the Wise Novgorod State University. E-mail: sergey.guryanov@novsu.ru

Vladimir Igorevich Miller - Candidate of Technical Sciences, Associate professor, Yaroslav the Wise Novgorod State University; Novgorod branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. E-mail: vladimir.miller@novsu.ru

УДК 379.8

Давыдова С.Г., Притула О.Д.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДОСУГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕТЕЙ И ПОДРОСТКОВ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ (НА ПРИМЕРЕ СТАРОРУССКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА)

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF LEISURE ACTIVITIES OF CHILDREN AND ADOLESCENTS AT THE LOCAL LEVEL (USING THE EXAMPLE OF OLD RUSSIAN MUNICIPAL AREA)

Аннотация: В статье рассматривается возможность организации досуговой деятельности через реализацию муниципальных программ. Определены Показатели эффективности деятельности учреждений культуры г. Старой Руссы и Старорусского муниципального района в сфере досуга детей и подростков. Представлены результаты анкетирования. Выявлены основные проблемы, которые связаны с форматами существующего досуга, отсутствием квалифицированных кадров, недостаточным ресурсным обеспечением и слабой информационной политикой. Так же рассмотрены особенности финансирования данного направления.

Ключевые слова: досуговая деятельность, учреждения дополнительного образования, молодежь, Старорусский муниципальный район, программа, показатели эффективности, проблемы реализации.

Summary: The article discusses the possibility of organizing leisure activities through the implementation of municipal programs. The article defines the indicators of the effectiveness of the activities of cultural institutions in Staraya Russa and Starorussky municipal district in the field of leisure for children and teenagers. The results of the questionnaire are presented. The main problems are identified, which are related to the formats of the existing leisure, the lack of qualified personnel, insufficient resource support and weak information policy. The features of financing this area are also considered.

Keywords: leisure activities, additional education institutions, young people, Starorussky Municipal District, program, performance indicators, implementation problems.

Досуговая деятельность реализуется как в стенах школы, так и за её пределами - в учреждениях дополнительного образования. В образовательных организациях создаются многочисленные кружки, секции, творческие студии, театральные и хореографические коллективы, объединяющие детей по интересам. Дома детского творчества, спортивные и художественные студии, музыкальные и театральные объединения ставят своей задачей не только организацию свободного времени, но и целенаправленное развитие способностей ребёнка. [1, 2] Однако школа и образовательные учреждения не могут справиться с этой задачей в одиночку. Большую роль здесь должны играть и местные органы власти. Именно они отвечают за создание условий для полноценного досуга молодёжи, подростков и детей: финансирование и содержание домов детского творчества, спортивных площадок, библиотек, молодёжных центров; поддержка инициатив по организации фестивалей, конкурсов, выставок, городских мероприятий [3]. Без участия муниципалитетов многие кружки и секции просто не смогут функционировать, особенно в небольших населённых пунктах**.**

В Старорусском муниципальном районе действует муниципальная подпрограмма «Организация отдыха, оздоровления, занятости детей и подростков» в рамках программы «Развитие образования и молодёжной политики в Старорусском муниципальном районе на 2022–2025 годы». Направления деятельности местных органов власти в сфере организации досуговой деятельности детей и подростков можно описать следующими характеристиками:

1. Создание лагерей для отдыха и оздоровления. В 2025 году на территории района работало 15 лагерей: загородный оздоровительный лагерь «Лесная сказка», 13 лагерей с дневным пребыванием и профильный спортивно-оздоровительный лагерь «Олимпиец».

2. Организация профильных смен. В 2025 году проводились профильные смены обучающихся на базе образовательных организаций, муниципальная профильная онлайн-смена «Школа лидеров». В 2025 году из средств местного бюджета было израсходовано 496,9 тысяч рублей на мероприятия по временному трудоустройству несовершеннолетних в возрасте от 14 до 18 лет.

3. В Старорусском муниципальном районе активно ведется работа по патриотическому воспитанию детей и подростков. На территории района действуют Учебный центр по подготовке юношей допризывного возраста к службе в вооруженных силах Российской Федерации, ДОСААФ, 4 поисковых отряда численностью 89 человек, 16 патриотических клубов общей численностью 1499 человека, 19 музеев и комнат «Боевой Славы», музей Северо-Западного фронта, музей «Полководцы Победы», Народный музей, на базе музея северо-западного фронта создан волонтерский отряд «Доброволец», участники которого занимаются моделированием и апробацией военных игр, на базе Школы №8 создан отряд ВВПОД «ЮНАРМИЯ» имени героя Советского Союза Лени Голикова. Традиционно проводятся мероприятия патриотического направления. Самые значимые мероприятия: посвященные освобождению Старой Руссы от немецко-фашистских захватчиков, Дню вывода советских войск из Афганистана, Дню присвоения городу Старая Русса почетного звания «Город воинской славы», Дню Победы советского народа в Великой Отечественной войне 1941 - 1945 годов, Дню призывника, мероприятия, посвященные подвигу 19-й отдельной лыжной бригаде 12-го гвардейского стрелкового корпуса в сражении на озере Ильмень Новгородской области, мероприятия, посвященные подвигу 6-ой роты 104-го гвардейского парашютно-десантного полка.

Реализация Подпрограммы «Организация отдыха, оздоровления, занятости детей и подростков», реализуемой в рамках муниципальной

программы «Развитие образования и молодёжной политики на 2022–2025 годы» в Старорусском муниципальном районе демонстрирует устойчивую количественную динамику: растёт охват участников, увеличивается число мероприятий, расширяется инфраструктура. Однако при ближайшем рассмотрении выявляются структурные дисбалансы, характерные для муниципалитетов Новгородской области. Ниже представлен анализ эффективности реализации подпрограммы с учётом этих вызовов (таблица 1).

Таблица 1 - Показатели эффективности деятельности учреждений культуры г. Старой Руссы и Старорусского муниципального района в сфере досуга детей и подростков (2022–2024 гг.) [4]

Показатель	**ед. изм.**	**2022 год**		**2023 год**		**2024 год**	
		план	**факт**	**план**	**факт**	**план**	**факт**
1	2	3	4	5	6	7	8
Охват детей и подростков (7–18 лет)	%	35%	36%	38%	39%	40%	42%
Число участников кружков и секций	чел.	6 200	6 350	6 500	6 470	6 700	6 800
Доля мероприятий с цифровым компонентом	%	10%	12%	15%	18%	20%	22%
Количество новых форматов (квесты, хакатоны, соцпроекты)	ед.	8	9	10	11	12	12
Доля мероприятий, разработанных с участием подростков	%	25%	28%	30%	33%	35%	38%
Уровень удовлетворённости (14–17 лет)	балл	3,7	3,8	3,8	3,9	4,0	4,1
Число подростков из «группы риска», вовлечённых в досуг	чел.	110	118	125	130	135	142

Несмотря на системные трудности, за 2022–2024 годы в городе Старая Русса и Старорусском муниципальном районе удалось достичь значимых результатов. В 2024 году в кружках и секциях занимались 6800 человек, проведено 12768 мероприятий, открыты IT-куб, 3 спортивные площадки,

реализованы 9 проектов инициативного бюджетирования. Однако эти успехи сосредоточены преимущественно в городской черте, тогда как в сельских поселениях сохраняется низкая плотность досуговых возможностей. Кроме того, рост числа участников не всегда сопровождается глубиной вовлечения. По данным анкетирования, проводимого после мероприятий, 62% подростков 14–17 лет (участников) считают предлагаемые форматы «интересными, но устаревшими» и выражают интерес к IT-направлениям, медиапродакшену, социальному проектированию - направлениям, которые в районе развиты слабо.Как видно из табл. 7, даже при росте общих показателей уровень удовлетворённости старших подростков остаётся ниже среднего (4,1 против 4,4 у младших школьников). Это подтверждает тезис о разрыве между предлагаемым контентом и ожиданиями целевой аудитории.

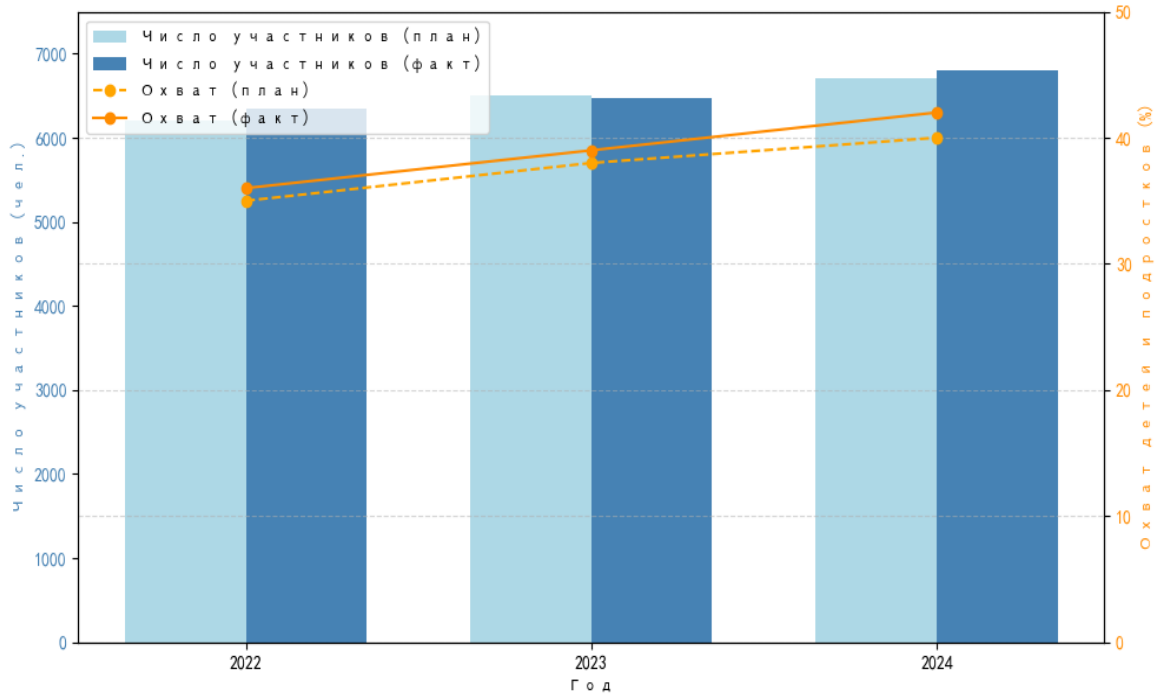


Рисунок 1 - Динамика охвата детей и подростков и числа участников кружков и секций учреждениями культуры г. Старой Руссы и Старорусского муниципального района в сфере досуга детей и подростков (2022–2024 гг.)

Графическое представление информации на рисунке 1 подтверждает ранее сделанные выводы о том, что наблюдается перевыполнение плана по охвату населения культурными мероприятиями.

Таблица 2 - Показатели управленческой эффективности в организации досуга г. Старой Руссы и Старорусского муниципального района (2022–2024 гг.) [4]

Показатель	**ед. изм.**	**2022 год**		**2023 год**		**2024 год**	
		план	**факт**	**план**	**факт**	**план**	**факт**
1	2	3	4	5	6	7	8
Расходы на досуг в структуре социальных расходов	%	10%	10,5%	11%	11,2%	11%	11%
Внебюджетное финансирование	млн руб.	18,0	19,2	20,5	21,9	22,0	23,7
Доля мероприятий в рамках утверждённой программы	%	85%	87%	85%	88%	85%	92%
Количество совместных мероприятий	ед.	20	22	20	24	20	27
Доля предложений от молодёжи, учтённых при планировании	%	30%	32%	30%	33%	30%	34%
Доля вакантных педагогических должностей в учреждениях доп. образования	%	15%	16%	16%	17%	17%	17%
Доля подростков, получающих информацию о мероприятиях через цифровые каналы	%	25%	27%	28%	29%	30%	31%

По данным таблицы 1 на уровне органов местного самоуправления наблюдается стабильное бюджетное сопровождение: в 2024 году на культуру направлено 190,0 млн. руб. (98,6% от плана), на спорт - 28,2 млн. руб. (100%). Однако доля расходов на досуг в структуре социальных трат остаётся на уровне 11%, что минимально соответствует рекомендованному диапазону (10–15%). При этом внебюджетное финансирование растёт медленно - всего на 8% в 2024 году, что недостаточно для масштабной модернизации.

Таким образом, в Старорусском районе, несмотря на активную работу учреждений культуры и спорта, сохраняются четыре ключевые проблемы, ограничивающие потенциал досуговой политики:

- существующие форматы досуга не всегда соответствуют современным интересам молодёжи, особенно подростков 13-18 лет, ориентированных на цифровую среду, креативные индустрии и проектную деятельность.

- острая нехватка квалифицированных кадров в учреждениях культуры и дополнительного образования, особенно в сельской местности.

- недостаточное ресурсное обеспечение, несмотря на стабильное бюджетное финансирование, что сдерживает модернизацию инфраструктуры и внедрение инновационных практик.

- слабая информационная политика, приводящая к низкой узнаваемости мероприятий и недостаточному вовлечению целевой аудитории.

На рисунке 2 отражена динамика расходов на досуг в структуре социальных расходов г. Старой Руссы и Старорусского муниципального района, а так же динамика внебюджетного финансирования.

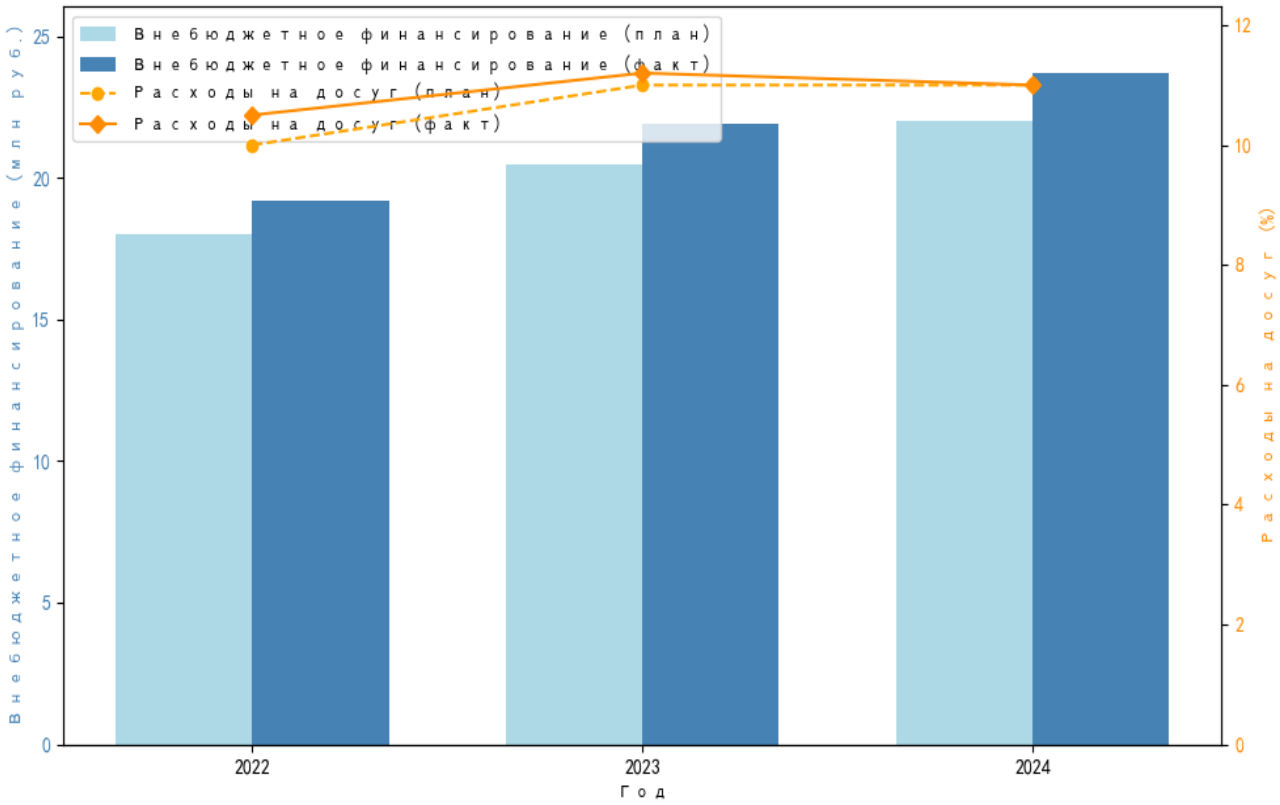


Рисунок 2 - Динамика расходов на досуг в структуре социальных расходов г. Старой Руссы и Старорусского муниципального района, а так же динамика внебюджетного финансирования

Отметим, что работа комитета культуры, физической культуры и спорта отражена на сайтах организаций (подведомственных подразделениях) и в социальных сетях.

Но, все, же главная системная проблема - кадровый дефицит. По данным комитета культуры, физической культуры и спорта Старорусского муниципального района, в 2024 году вакантными оставались 17% педагогических должностей в учреждениях дополнительного образования, особенно в сельских филиалах. Молодые специалисты не идут работать в район из-за низкой заработной платы (средняя зарплата в сфере культуры — 38 200 руб. в 2022 г., 44 800 руб. в 2024 г.), отсутствия жилья и ограниченных карьерных перспектив.

Информационная политика также требует усиления. Несмотря на наличие официальных страниц в соцсетях, только 31% подростков регулярно получают информацию о мероприятиях через цифровые каналы. Основной источник – школьные объявления и устная передача, что снижает охват и оперативность.

Резюмируем проведенный анализ и представим выводы. Анализ деятельности Комитета культуры, физической культуры и спорта Администрации Старорусского муниципального района показывает, что в 2022–2024 годах удалось добиться определённых успехов в организации досуга детей и подростков: расширилась инфраструктура (открыты IT-куб, спортивные площадки), вырос охват участников, увеличилось число мероприятий, в том числе с участием самих подростков. Особенно эффективной оказалась работа в рамках инициативного бюджетирования и реализации муниципальных программ, направленных на оздоровление, занятость и патриотическое воспитание молодёжи.

Вместе с тем, несмотря на стабильное бюджетное финансирование и рост внебюджетных поступлений, сохраняются системные ограничения. Наиболее острыми проблемами остаются кадровый дефицит (17% вакансий в учреждениях дополнительного образования), устаревшие форматы досуга, не отвечающие интересам старших подростков, а также слабая цифровая коммуникация — лишь 31% молодёжи получает информацию о мероприятиях через онлайн-каналы. Это приводит к разрыву между предложением и запросами целевой аудитории, особенно в возрастной группе 14–18 лет, которая стремится к современным, креативным и проектным формам деятельности.

Таким образом, текущая досуговая политика демонстрирует устойчивость, но требует модернизации: обновления содержания программ, усиления кадрового потенциала, развития цифровых инструментов продвижения и расширения партнёрств с бизнесом и НКО. Только такой

комплексный подход позволит превратить досуг из формального «заполнения времени» в реальный ресурс личностного роста, социализации и профилактики девиантного поведения среди подростков.

Библиография /References:

1. Давыдова С.Г., Притула о.Д. Реализация государственной семейной политики на региональном уровне // В сборнике: Актуальные вопросы развития института семьи и сохранения семейных ценностей в контексте современной государственной политики. Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2025. С. 23-27.

2. Притула О.Д. Интеллектуальный капитал территории и факторы его определяющие // В сборнике: Цифровизация: экономика и управление производством. Материалы 89-й научно-технической конференции профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов (с международным участием). Минск, 2025. С. 115-118.

3. Тищенко П.Е. Досуговая деятельность у подростков как проявление социальной активности // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. 2021. №2. С.123-127.

4. Официальный сайт Администрации Старорусского муниципального района. URL: https://admrussa.gosuslugi.ru свободный (дата обращения 03.09.2025)

Об авторах:

Светлана Геннадьевна Давыдова - кандидат географических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»; Новгородский филиал РАНХиГС. E-mail: sv_davidova@mail.ru

Оксана Дмитриевна Притула – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления, Новгородский филиал РАНХиГС. E-mail: pritula.ok@gmail.com

Authors:

Svetlana Gennadievna Davydova - Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Yaroslav the Wise Novgorod State University; Novgorod branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. E-mail: sv_davidova@mail.ru

Oksana Dmitrievna Pritula - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Management, Novgorod branch of the Russian

Academy of National Economy and Public Administration. E-mail: pritula.ok@gmail.com

УДК 378

Каплунович С.М.

ВОЗМОЖНОСТИ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕРАЦИОННЫХ СЦЕНАРИЕВ В ВУЗЕ
OPPORTUNITIES FOR DEVELOPING AND IMPLEMENTING MODERATION SCENARIOS AT UNIVERSITIES

Аннотация: в статье рассмотрены вопросы разработки и реализации различных модерационных сценариев в условиях вуза. Представлены результаты исследования, проведенного на базе Новгородского филиала РАНХиГС. В рамках проведенного исследования апробировались два варианта разработки сценария процесса модерации и их дальнейшей реализации в ходе проведения стратегической и проектной сессий. Описаны этапы модерационного процесса как для группы так и для модератора, а также методы и приемы, применяемые в ходе проведения сессии.

В статье приведены промежуточные результаты исследования по разработке и реализации модерационных сценариев.

Ключевые слова: модерация, модератор, методы работы модератора, модерационная сессия, сценарий сессии.

Summary: The article discusses the development and implementation of various moderation scenarios in a university setting. It presents the results of a study conducted at the Novgorod branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. The study tested two options for developing a moderation process scenario and their subsequent implementation during strategic and project sessions. The article describes the stages of the moderation process for both the group and the moderator, as well as the methods and techniques used during the session. The article presents the interim results of the study on the development and implementation of moderation scenarios.

Keywords: moderation, moderator, moderator's methods, moderation session, session script.

Высшее учебное заведение в современном контексте его функционирования – это не просто образовательное заведение, которое занимается подготовкой высококвалифицированных кадров, а также осуществляет те или иные виды научной деятельности. Современный вуз – это еще и площадка для генерирования инновационных идей, проведения дискуссий, выработки решений научно-практического значения, а также решений, влияющих на развитие субъектов управления различного уровня. На площадках вузов часто организуются такие мероприятия как: конференции, круглые столы, форумы, проектные сессии, заседания рабочих групп. Для подготовки и проведения мероприятий подобного рода от организаторов требуется понимание сущности назначения и специфики различных форматов совместной работы, а также владение определенными компетенциями, позволяющими организовать коммуникативную среду для работы групп с представителями различных сфер деятельности.

Синтезом таких знаниево – практических компетенций обладают специально подготовленные люди - модераторы. Семантически слово «модерация» происходит от к латинского «тойегапо», что означает регулирование, управление, руководство, а «модератор» - от латинского «тойегагог» (руководитель, наставник) [2,13]. В современном информационном пространстве можно увидеть разные подходы к пониманию сути и смысла роли модератора. Например, в цифровых пространствах модератор понимается как «…человек, который отвечает за поддержание порядка, соблюдение правил и обеспечение комфортного взаимодействия участников на онлайн-платформах, форумах, в социальных сетях или других цифровых пространствах. Его основная задача — поддерживать атмосферу, способствующую продуктивному и вежливому общению» [1]. В образовательной среде модератором является человек, организующий субъект-субъектный процесс взаимодействия с группой в процессе обучения, а процесс модерации рассматривают как активный

метод обучения [4]. В помощи модератора нуждаются при проведении интеллектуальных и эвристических сессий, когда становится очевидной недостаточность функционала ведущего для того, чтобы команда продуцировала инновационные и нестандартные идеи. Таким образом, модератором можно назвать специалиста, который знает закономерности групповой динамики, владеет техниками эффективных коммуникаций с группой и с помощью специальных методов и технологий управляет работой команды для достижения какого-либо конкретного результата. По мнению Г. Хаусманна и Х. Штюрмера [5], в качестве обобщенной цели работы модератора может являться организация групповой работы в режиме сотрудничества при соблюдении равноправия ее участников.

Модерация деятельности групп кардинально отличается от таких форматов как: интерактивное занятие, тренинг, коучинговая сессия, консультирование и проч. Модератор не учит, не указывает, не работает с личными проблемами, он помогает раскрыть и направить имеющийся рабочий потенциал группы на достижение поставленных целей.

Для того, чтобы организовать процесс свободной коммуникации и направить работу группы в конструктивное профессиональное русло, модератор должен владеть специальными приемами, методами работы с группой, а также уметь проектировать и осуществлять сценарии модерационных сессий. На сегодняшний день модераторы располагают некоторыми общепринятыми моделями сценариев проведения групповой работы. В обобщенном виде процесс модерации состоит из следующих этапов: подготовительный, технологический (непосредственно сама модерация), аналитический. Содержание этапов и применение модератором каких-либо приемов и методов на каждом из этапов будут зависеть от целей, количества участников и формата проводимой встречи. Например, модерация форсайт-сессий предполагает применение эвристических

методов [3], тогда как модерация научных конференций может вообще исключать эвристический инструментарий.

Насколько оправдано и эффективно будет проектирование сценария модерации конкретной сессии под конкретную частную цель определенной организации, основанного на базовых и общепринятых составляющих модерационных этапов? В поисках ответа на данный вопрос было проведено исследование, посвященное разработке и апробации сценариев модерационных сессий. Исследование проводилось на базе Новгородского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы. В период с октября по декабрь 2024 года были проведены две сессии разных форматов: стратегическая сессия «Концепция развития Новгородского филиала Президентской академии» (модерация рабочей группы административно-управленческого персонала), проектная сессия (модерация проектных групп слушателей и студентов заочной формы обучения филиала).

Исходя из поставленных целей перед рабочими и проектными группами, отведенного времени, количества участников, были разработаны два сценария, основные характеристики которых представлены в таблицах 1,2.

Таблица 1 - Сценарий работы группы административно-управленческого персонала

Цель	Деятельность группы	Деятельность модератора
Разработка направлений по повышению результативности деятельности филиала и формирования нового имиджа во внешней среде	Обсуждение организационных моментов работы группы. Определение причины, цели совместной работы. Распределение групповых ролей. Анализ проблемной ситуации, формулировка проблемы. Генерирование идей, кластеризация, аналитика и выбор приоритетной идеи. Анализ возможных рисков. Подготовка итогового результата - презентация основных направлений деятельности филиала. Ретроспекция деятельности группы, корректировка результата. Выбор спикера. Подготовка к выступлению. Итоговая рефлексия.	Установление рабочей и доброжелательной обстановки. Мотивирование участников на определение четких правил работы в группе: тайминг, фиксация результатов, правило поднятой руки. Постановка вопросов для понимания группой причины и цели совместной работы. Соблюдение тайминга. Помощь группе в понимании терминологии «роль». Помощь группе с подбором инструментария для аналитики проблемной ситуации. Проведение классического мозгового штурма, наблюдение за соблюдением правил МШ. Подведение итогов. Формулировка вопросов в помощь группе для анализа рисков. Анализ и рефлексия групповой работы. Помощь в выборе спикера.

Таблица 2 - Сценарий работы проектных групп

Цель	Деятельность группы	Деятельность модератора
Разработка проектных решений по улучшению комфортной образовательной среды филиала	Обсуждение организационных моментов работы групп. Распределение на группы. Определение причины, цели совместной работы. Распределение ролей в группе. Анализ проблемной ситуации, формулировка проблемы. Генерирование идей, кластеризация, аналитики и выбор приоритетной идеи. Разработка образа предполагаемого продукта проектной работы. Анализ возможных рисков. Участие в «Мировом кафе». Независимое мнение. Подготовка итогового результата – презентация основных направлений деятельности филиала. Ретроспекция деятельности группы, корректировка результата. Создание прототипа Выбор спикера. Подготовка к выступлению. Презентация проекта. Голосование за проект. Рефлексия в группах. Индивидуальная рефлексия.	Установление рабочей и доброжелательной обстановки. Распределение участников сессии по группам (случайный порядок, жеребьевка). Мотивирование участников на определение четких правил работы в группе: тайминг, фиксация результатов, правило поднятой руки. Актуализация знаний участников о методах анализа проблемной ситуации. Наблюдение за соблюдением правил. Организация этапа «Мировое кафе». Организация перерыва. Соблюдение тайминга. Организация синхронного перехода всех групп на следующий этап. Наблюдение за работой групп. Организация общей процедуры выступления спикеров. Организация процедуры голосования. Организация общей индивидуальной рефлексии. Подведение итогов.

При реализации обоих сценариев модератором применялись следующие приемы и методы: вопросные техники («ключевое слово»,

провокативные вопросы), презентация для визуализации этапов групповой работы, приемы концентрации внимания, методы наблюдения за активностью групп, приемы голосования за проект (идею), приемы индивидуальной и групповой рефлексии.

В результате модерации групповой работы по сценарию №1, члены рабочей группы провели анализ внешней и внутренней среды филиала, разработали основные направления деятельности филиала для достижения поставленных целей и задач со стороны руководства филиала. Члены группы по итогам выполненной работы подготовили выступление и презентовали его на общем заседании всех групп-участников стратсессии. По итогам модерации групп по сценарию №2, все пять групп синхронно прошли этапы групповой работы, уложились в тайминг и выработали проектные решения по улучшению комфортной образовательной среды филиала.

Результаты проведенного исследования показали результативность технологии разработки сценариев модерации с опорой на базовые этапы процессов модерации, а также знания о групповой динамике. Внедрение модерации в практику вуза – это не просто новый тренд, а перспективное направление деятельности, требующее дополнительной теоретической и методической работы по его реализации.

Библиография/ References:

1. Глоссарий. Словарь терминов. Режим доступа: URL: https://blog.click.ru/glossary/moderator/ (дата обращения 15.11.2025).

2. Жезлова С. А. Модерация как инновационная форма повышения квалификации учителя: автореферат дисс. … канд. пед. наук. – Ярославль, 2000. - 21.с.

3. Каплунович С.М., Каплунович И.Я. Организация форсайт-сессий в вузах как возможность развития стратегического мышления студентов – будущих управленцев//Гуманитарные науки. - 2025. - № 2 (70). С. 41-47.

4. Макович Г.В. Модерация в портфеле проектов образовательной дисциплины // Современные проблемы науки и образования. - 2023. № 2. Режим доступа: URL: https://science-education.ru/ru/article/view?id=32552 (дата обращения: 15.11.2025).

5. Hausmann G., Stunner H. Zielwirksame Moderation. - Renningen-Malmsheim, 1994. - 218 p.

Об авторе:

Светлана Михайловна Каплунович – кандидат педагогических наук, доцент, Новгородский филиал РАНХиГС. e-mail: kznn@mail.ru.

Author:

Svetlana Mikhailovna Kaplunovich – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Novgorod branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. E-mail: kznn@mail.ru.

УДК 37/339

Першин Н.С.

РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ И ТРАНСФОРМАЦИЙ
DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN EDUCATIONAL COMPLEX IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES AND TRANSFORMATIONS

Аннотация: В статье исследуются проблемы и перспективы развития образовательного комплекса Российской Федерации в контексте глобальных трендов и национальных стратегических ориентиров. Анализируется необходимость перехода от разрозненной системы образовательных учреждений к целостной, гибкой и технологически оснащенной образовательной экосистеме. На основе анализа современных вызовов, нормативно-правовой базы и существующих практик (таких как «Проектные школы», «Точки роста», ЦОС) определяются ключевые векторы развития: создание интегрированной образовательной среды, внедрение персонализированных траекторий, укрепление связей с реальным сектором экономики и развитие педагогического потенциала. Статья предлагает стратегические направления для

модернизации российского образовательного комплекса, направленные на обеспечение конкурентоспособности выпускников и достижение национальных целей развития.

Ключевые слова: образовательный комплекс России, современное образование, национальный проект «Образование», ФГОС, цифровая образовательная среда, персонализация, проектная деятельность, интеграция образования и производства.

Summary: The article examines the problems and prospects of the development of the educational complex of the Russian Federation in the context of global trends and national strategic guidelines. The necessity of transition from a disparate system of educational institutions to an integrated, flexible and technologically equipped educational ecosystem is analyzed. Based on the analysis of modern challenges, the regulatory framework and existing practices (such as «Project Schools», «Growth Points» DSP), key development vectors are identified: the creation of an integrated educational environment, the introduction of personalized trajectories, strengthening ties with the real sector of the economy and the development of pedagogical potential. The article suggests strategic directions for the modernization of the Russian educational complex aimed at ensuring the competitiveness of graduates and achieving national development goals.

Keywords: Russian educational complex, modern education, national project «Education», Federal State Educational Standard, digital educational environment, personalization, project activity, integration of education and production.

Современный этап развития России характеризуется глубокой трансформацией социально-экономической и технологической сфер, что актуализирует вопрос о качестве и эффективности системы образования. Российский образовательный комплекс, унаследовавший сильные традиции советской школы, сегодня сталкивается с необходимостью адаптации к новым реалиям: цифровизации, смене парадигмы рынка труда, возрастанию роли человеческого капитала как основного фактора экономического роста.

Развитие образовательного комплекса России является не только педагогической или управленческой задачей, но и ключевым элементом национальной безопасности и стратегического развития, что закреплено в национальном проекте «Образование» и иных стратегических документах

[3]. Цель статьи – проанализировать текущее состояние и определить стратегические направления развития образовательного комплекса России для формирования конкурентоспособной, гибкой и отвечающей современным запросам системы.

Современные вызовы и государственные приоритеты как драйверы развития. Развитие российского образовательного комплекса происходит под влиянием двух групп факторов [2]:

Глобальные вызовы:

– Цифровая трансформация: необходимость формирования цифровой грамотности и компетенций работы с данными, ИИ и новыми технологиями.

– Неопределенность и динамизм рынка труда: требование развития «навыков XXI века» (критическое мышление, креативность, коммуникация, коллаборация).

– Глобальная конкуренция: необходимость подготовки специалистов, способных удерживать конкурентоспособность России на международной арене.

Национальные стратегические ориентиры: Национальный проект «Образование»: Задает конкретные целевые показатели (вхождение России в топ-10 стран по качеству общего образования, создание современных мест в школах, развитие дополнительного образования). Стратегия научно-технологического развития РФ: акцент на подготовке кадров для приоритетных направлений (сквозные цифровые технологии, экология, медицина будущего). Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) нового поколения: смещение фокуса с содержания знаний на формирование универсальных компетенций и личностных результатов [4].

Ключевые компоненты современного образовательного комплекса России и анализ текущего состояния. Интеграция уровней образования и

создание единого образовательного пространства. Задача: Преодоление разрывов между дошкольным, общим, средним профессиональным, высшим и дополнительным образованием. Существующие практики и инициативы: Создание «Проектных школ» и Центров образования «Точка роста» в сельской местности и малых городах, которые становятся хабами для развития образования на территории. Развитие университетских классов и профильного обучения, что позволяет выстраивать непрерывные траектории «школа-вуз». Реализация проекта «Профессионалитет», направленного на глубокую интеграцию колледжей и предприятий-работодателей.

Развитие цифровой образовательной среды (ЦОС). Задача: Обеспечение равного доступа к качественным образовательным ресурсам для всех обучающихся, независимо от их места жительства. Существующие практики и инициативы: Внедрение платформы «Моя школа» как единого портала для учебного процесса. Развитие Российской электронной школы (РЭШ)» и «Московской электронной школы (МЭШ)» как банков цифрового образовательного контента. Проблема: сохраняется цифровое неравенство регионов и необходимость массового повышения цифровых компетенций педагогов.

Персонализация образовательных траекторий. Задача: Переход от унифицированной системы к модели, учитывающей индивидуальные способности, интересы и карьерные устремления каждого обучающегося. Существующие практики и инициативы: развитие системы дополнительного образования (кванториумы, IT-кубы, центры «Сириус»). Внедрение проектной деятельности в учебные планы. Проблема: традиционная модель организации учебного процесса, ориентированная на единый для всех темп и содержание, вступает в противоречие с задачами построения индивидуальных образовательных траекторий.

Интеграция с реальным сектором экономики. Задача: Обеспечение подготовки кадров, востребованных для решения задач национальной экономики. Существующие практики и инициативы: Создание передовых инженерных школ (ПИШ) на базе вузов в партнерстве с ведущими корпорациями. Программы целевого обучения. Участие работодателей в разработке образовательных стандартов и программ.

Развитие педагогического корпуса. Задача: Преобразование роли педагога из транслятора знаний в наставника, тьютора, фасилитатора. Существующие практики и инициативы: Национальная система «Я-учитель» и программы повышения квалификации. Конкурсы профессионального мастерства (например, «Учитель года»). Проблема: Высокая нагрузка и консерватизм части педагогического сообщества.

Предлагаемая модель развития образовательного комплекса России. На основе анализа предлагается модель, основанная на принципах «открытости, гибкости и интеграции» [5]:

1. Сетевая структура: Формирование региональных образовательно-производственных кластеров, объединяющих школы, колледжи, вузы, научные институты и предприятия.

2. Сквозная цифровизация: Создание единой национальной платформы, аккумулирующей контент, аналитику и инструменты для управления индивидуальной образовательной траекторией.

3. Гибкие образовательные модели: Широкое внедрение модульных программ, микро-кредитов (зачет коротких курсов), проектного и смешанного обучения.

4. Система непрерывного профессионального развития педагогов: Создание персональных «цифровых портфолио» учителей с системой мотивации за освоение новых компетенций.

5. Национальная система валидации и признания компетенций: Развитие механизмов, позволяющих учитывать не только формальные

дипломы, но и навыки, полученные в неформальном и информальном образовании.

Развитие образовательного комплекса России является сложной, многогранной задачей, требующей консолидированных усилий государства, образовательных организаций, бизнеса и гражданского общества. Предложенная модель, ориентированная на создание открытой, гибкой и интегрированной образовательной экосистемы, позволяет системно ответить на современные вызовы. Ключевыми условиями успеха являются [1]:

– Синхронизация усилий в рамках национального проекта «Образование» и других стратегических инициатив.

– Массовое повышение квалификации педагогических и управленческих кадров.

– Стимулирование сетевого взаимодействия между участниками образовательного комплекса.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку конкретных механизмов финансирования, нормативно-правового обеспечения и оценки эффективности предлагаемых изменений на уровне регионов и образовательных организаций.

Библиография/References:

1. Абанкина И.В., Агранович М.Л., Фишбейн Д.Е. Образовательная экосистема: новые модели и вызовы для управления. М.: Изд. дом ВШЭ, 2021.

2. Каспржак А.Г., Калина И.И. Вызовы и перспективы российского образования в условиях глобальных изменений // Вопросы образования. 2020. № 1.

3. Паспорт национального проекта «Образование», утверждённый президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 №16).

4. Федеральные государственные образовательные стандарты общего и высшего образования.

5. Фрумин И.Д. Универсальные компетентности и новая грамотность: чему учить сегодня для успеха завтра. М.: Изд. дом ВШЭ, 2022.

Об авторе:

Першин Никита Сергеевич – магистрант, Новгородский филиал РАНХиГС. E-mail: pershinnikita@yandex.ru

Author:

Nikita Sergeevich Pershin - Master's student, Novgorod branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. E-mail: pershinnikita@yandex.ru

УДК 331.1

Мироненко Н.В., Свирина А.А.

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА СТУДЕНЧЕСКИХ ЖУРНАЛОВ
DOMESTIC EXPERIENCE IN BRAND MANAGEMENT OF STUDENT MAGAZINES

Аннотация: в условиях цифровой трансформации и низкого уровня доверия молодёжной аудитории к традиционным медиа, студенческие журналы сталкиваются с необходимостью выстраивания устойчивого бренда. В статье проанализированы ключевые модели и инструменты бренд-менеджмента в отечественной практике, позволяющие студенческим медиа формировать экспертность, сообщество и эффективную коммуникацию с аудиторией.

Ключевые слова: студенческие медиа, бренд-менеджмент, медиакомпетенции, университетские издания, медиа-комьюнити, цифровая коммуникация.

Summary: in the context of digital transformation and the low level of trust among young people in traditional media, student magazines face the challenge of building a sustainable brand. This article analyzes key models and tools of brand management in Russian practice, which allow student media to create expertise, build communities, and effectively communicate with their audiences.

Keywords: student media, brand management, media competencies, university publications, media community, and digital communication.

Студенческие медиа представляют собой специфический сегмент медиапространства, функционирующий на стыке образовательной, творческой и коммуникативной деятельности. В России они зачастую рассматриваются как «самодеятельные средства информации», для которых

характерны многофункциональность (творческая площадка, инструмент рекрутинга, доска объявлений), что может приводить к размытости рубрик и преобладанию анонсов над аналитикой. Их контент нередко страдает от ресурсных ограничений: нерегулярность, бедность мультимедиа и зависимость от энтузиазма сменяемого актива, а отсутствие единых стандартов компенсируется разнообразием авторских стратегий производства материалов [5]. Тем не менее, в условиях цифровой конкуренции их миссия выходит за рамки простого информирования, приближаясь к миссии «идеального» бренд-медиа, которое закрывает пробелы в картине мира аудитории, доступно объясняя сложные темы [9].

М*иссия и целевая аудитория студенческих медиа*

Цель текстов в студенческих медиа смещена от информирования (23%) в сторону просвещения (41%) и призыва к действию (19%). Большинство публикаций носят «просветительско-рекомендательный пафос», нацеленный на пользу для широкой аудитории. Таким образом, студенческая периодика становится ядром для формирования общности среди «таких же активных и осведомленных» – медиа-комьюнити. Это соотносится с целью бренд-медиа по формированию долгосрочных отношений с потребителем и утверждению положительного отношения не только к медиа, но и к представляемой им сфере (жизни университета, профессии). В конечном счете, аудитория становится «амбассадором тех идей», которые медиа позиционирует [9].

Аудитория студенческих медиа обладает специфическими чертами, влияющими на стратегию бренд-менеджмента. Это в основном представители поколений Z и частично Y, для которых характерны гипертекстовое восприятие информации, «сканирующий» тип чтения и постоянная включённость в цифровую коммуникацию [1, с. 88]. Они мотивированы поиском информации для решения своих проблем и

ориентирования в рамках сообщества, являясь активными участниками информационного поля.

Ключевым вызовом является низкий уровень доверия аудитории к медиа. Исследования показывают, что «традиционным СМИ молодежь не доверяет совсем», а к цифровым источникам относится «предельно критично», перепроверяя информацию через ближний круг общения [2, с. 433]. Это требует от бренда студенческого медиа выстраивания доверительных, почти персональных отношений.

Типология и модели бренд-менеджмента в отечественной практике

Отечественная студенческая пресса представляет собой сложную систему, включающую аудиторно-целевые (собственно студенческие, самодеятельные, учебные, корпоративные) и территориальные (российские, региональные, вузовские, факультетские) разновидности [4, с. 83, 87]. Соответственно, можно выделить две основные модели бренд-менеджмента:

1. *Корпоративная (вузовская) модель.* Пример – газета «Студенческий вестник АГИКИ». Бренд строится на тематической специализации (культура, этнокультурный компонент), иерархической организации и активной внередакционной деятельности (конференции, конкурсы) [11, с. 383].

2. *Независимая модель.* Примеры – «Развилка» (Санкт-Петербург), «Include» (Казань), «The Vyshka» (Москва). Их бренд базируется на ценностях: независимость от администрации вуза, качество и эксклюзивность материалов, смелость в освещении острых тем, социальная миссия по решению проблем студенческого сообщества [12].

Для любой из моделей ключевая задача состоит в создании экспертного имиджа в конкретной области, что повышает доверие и лояльность [8, с. 7]. Эффективность измеряется ростом осведомленности, экспертности потребителей и их положительным настроем.

Стратегические и тактические инструменты

Опыт успешных изданий показывает, что их бренд-менеджмент заимствует подходы из digital-медиа. Эффективная коммуникационная политика должна быть:

1. *Мультиканальной*, интегрируя сайт, социальные сети и мессенджеры.
2. *Диалоговой*, используя обратную связь (опросы, комментарии) для включения аудитории в «петлю бренда».
3. *Адаптивной*, гибко меняя форматы в зависимости от платформы.
4. *Ценностно-ориентированной*, предоставляя полезный, экспертный или развлекательный контент [8, с. 15, 17].

Важным аналитическим инструментом стратегического уровня является *матрица конкурентов*, которая помогает анализировать позиционирование, выявлять сильные и слабые стороны, определять УТП [7]. Для управления репутацией используется система *петли обратной связи* (положительная, отрицательная, запрашиваемая, прямая и др.), позволяющая собирать и анализировать информацию об имидже бренда от внутренней и внешней аудитории [6, с. 121].

Таблица 1 - Подходы к организации связи с целевой аудиторией имиджа посредством петли обратной связи

Название петли обратной связи	Сущность и взаимодействие с целевой аудиторией имиджа	Каналы сбора информации
петля положительной обратной связи	сбор и анализ информации об имидже бренда от внутренних потребителей (персонала компании)	преимущественно онлайн- и оффлайн-опросы, методы расчета уровня лояльности nps n
петля отрицательной отрядной связи	организация обратной связи от внешних потребителей для изменения образа бренда товара, компании, территории и т.д. в сознании потребителей	преимущественно онлайн- и оффлайн- опросы, метод семантического дифференциала
положительная петля обратной связи	усиливает поведение субъекта имиджа в силу положительных ассоциаций целевой аудитории с брендом	все доступные каналы взаимодействия с потребителями
отрицательная петля обратной связи	корректировка коммуникаций и с целевой аудиторией бренда в силу негативных ассоциаций с брендом	все доступные каналы взаимодействия с потребителями

петля запрашиваемой обратной связи	запрос компанией, территорией, личностью и т.д. отзывов и откликов потребителей об имидже бренда	преимущественно каналы прямого маркетинга
петля прямой обратной связи	потребители делятся своими отзывами и откликами по личной инициативе	организация единой платформы отзывов, страницы в социальных сетях, веб-сайт
опережающая петля обратной связи	предполагается планирование взаимодействия с потребителем и проработка всех возможных вариантов последствий запланированных решений	все доступные каналы взаимодействия с потребителями
задержанная петля обратной связи	концентрация на текущем моменте и решение пробоем по мере их поступления, без попыток рассмотреть все возможные варианты последствий тех или иных действий	все доступные каналы взаимодействия с потребителями

Контент-стратегия включает различные форматы: имиджевый, информационно-развлекательный, просветительский, специализированный [13, с. 812].

Особую эффективность демонстрирует *геймификация* (редакционные игры, тесты, викторины). Игровой формат, благодаря интерактивности и эмоциональному вовлечению, помогает удержать внимание молодежной аудитории, обеспечивает персонализацию и формирует более мощную эмоциональную связь [10, с. 258-259, 269]. Студенты воспринимают такой контент позитивно [10, с. 265-267], а бренды-партнеры готовы финансировать разработку нестандартных игровых решений [10, с. 259].

Жизненный цикл и планирование развития

Развитие студенческого медиа можно представить как *жизненный цикл информационного продукта*, включающий этапы:

1. *Разработка* (6–12 мес.): создание идеи, анализ конкурентов, формирование редакции, пилотный номер.

2. *Выведение* (9–12 мес.): запуск, рекламная кампания, налаживание взаимодействия с аудиторией.

3. *Рост* (2–3 года): укрепление позиций, расширение рубрик, развитие партнёрств.

4. *Зрелость* (5+ лет): поддержание стабильности, адаптация к рынку, цифровизация.

5. *Насыщение и спад:* поиск новых ниш или минимизация потерь [3, с. 29].

Тактическим инструментом реализации этой стратегии служит маркетинговый план**.** Успешные практики включают социально-значимые инициативы, например, краудсорсинг и создание комьюнити через голосования за темы и офлайн-воркшопы, что превращает пассивных читателей в соавторов и лояльное сообщество.

Подводя итог, отечественный опыт развития бренд-менеджмента студенческих журналов свидетельствует о необходимости синтеза медиакомпетенций, понимания поколенческой психологии и навыков цифрового продвижения. Несмотря на объективные ресурсные ограничения и вызовы в виде низкого базового доверия аудитории, студенческие медиа обладают уникальным потенциалом. Успешный студенческий медиабренд сегодня – это не просто издательский проект, а коммуникационная платформа**,** которая говорит со студентом на его языке, вовлекает его в создание контента через диалог и игровые форматы, формирует экспертность и становится неотъемлемой частью его образовательной и социальной среды. Дальнейшее развитие связано с профессиональным применением инструментов стратегического анализа, гибкой адаптацией контента под цифровые каналы и платформы, а также углублением взаимодействия с аудиторией как с равноправным участником медиапроцесса.

Библиография/ References:

1. Ахренова Н. А., Зарипов Р. И. Структурные особенности новостного текста в интернет-дискурсе // Вестник Московского университета. Серия 19. Лингвистика и межкультурная коммуникация. 2023. № 3. С. 87-98.

2. Бараш Р. Э., Тюрина И. О. Студенческая молодежь: психоэмоциональный и социальный автопортрет (по результатам фокус-групп) // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2024. № 2. С. 430-444.

3. Берг Д. Б., Ульянова Е. А., Добряк П. В. Модели жизненного цикла: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. - 74 с.

4. Болкунов А. Н. Типология студенческой прессы России начала XXI века // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2009. № 4. С. 83-87.

5. Деминова М., Лаврищева М. Студенческие медиа в социальной сети: опыт работы редакции // Медиа альманах. 2021. № 6. С. 72-81.

6. Ивашкова Н. И., Тимохина Г. С., Широченская И. П. Управление цифровым имиджем бренда на основе петель обратной связи // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2024. Т. 15. № 1. С. 115-131.

7. Кузнецова А. С. Анализ конкурентной среды на примере розничной сети «Магнит» // Вестник современных исследований. 2020. № 1.11 (28). С. 136–139.

8. Нигматуллина К. Р., Павлушкина Н. А. Рынок бренд-медиа в России: определения, классификация, характеристики // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. 2022. № 6. С. 25

9. Нигматуллина К. Р., Павлушкина Н. А., Сметанина А. М. Прагматика контента в бренд-медиа // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. 2024. № 3. С. 144-165.

10. Салихова Е. А. Игровой контент в медиапотреблении «учащейся молодежи»: результаты опроса // Вестник Томского государственного университета. Филология. 2023. № 83. С. 257-278.

11. Санникова И. И. Вовлечение студентов в деятельность редколлегии газеты вуза культуры и искусств (на примере газеты «Студенческий вестник АГИКИ») // Медиа-2024: теория и практика: материалы IV международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 380-384.

12. Семилетова А. А. Студенческое медиа как независимый проект: задачи и ценности. // Гуманитарное знание и искусственный интеллект: стратегии и инновации: 4-й молодежный конвент УрФУ: материалы международной конференции 26 марта 2020 года. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. С. 1–5.

13. Уразова С. Л., Громова Е. Б., Кузьменкова К. Е., Митковская Ю. П. Аудиовизуальные медиа в вузах России: типология и анализ контента // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение. Журналистика. 2022. Т. 27. № 4. С. 808-822.

Об авторах:

Мироненко Надежда Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, научный редактор, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева». E-mail: mironenkonado@mail.ru

Свирина Анастасия Андреевна – магистрант, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева». E-mail:

Authors:

Nadezhda Victorovna Mironenko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Scientific Editor, Orel State University named after I. S. Turgenev. E-mail: mironenkonado@mail.ru

Anastasia Andreevna Svirina – Master's student, Orel State University named after I. S. Turgenev. E-mail: E-mail: sviris@ya.ru,

УДК 911

Степанова А.А., Дружнова М.П., Давыдова С.Г.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ТУРИЗМ В РОССИИ: ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ[1]

LITERARY TOURISM IN RUSSIA: EXPERIENCE IN ORGANIZATION

Аннотация: в статье дан обзор существующих публикаций в области развития литературного туризма в России, выявлены особенности данного вида путешествий,

[1] Публикация осуществлена при финансовой поддержке Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество» /Договор №20/2025-Р

описан опыт некоторых регионов в организации маршрутов и мероприятий, связанных с литературным наследием страны.

Ключевые слова: литературный туризм, автор, экскурсионный маршрут, дом-музей, литературный герой.

Summary: The article provides an overview of existing publications on the development of literary tourism in Russia, identifies the features of this type of travel, and describes the experience of some regions in organizing routes and events related to the country's literary heritage.

Keywords: literary tourism, author, sightseeing route, house museum, literary hero.

Понятие «литературный туризм» в России пока не стало общепринятым, хотя сам этот вид путешествий развивается довольно динамично. Несмотря на то, что в современной туристской сфере литературные путешествия пока не пользуются большой популярностью по сравнению с другими видами туризма, они имеют большое значение для выравнивания проблемы сезонности, поскольку их объекты могут использоваться круглогодично. Но это не единственное преимущество данного вида туризма, он имеет огромное образовательное и воспитательное значение, позволяет разнообразить досуг, вносит вклад в развитие регионов и популяризацию художественного творчества [1].

Вопросам развития литературного туризма посвящено немало работ, причем их количество увеличивается с каждым годом кратно, что свидетельствует о возрастании интереса к данному вопросу. Исследования посвящены как теоретическим основам и общим проблемам и перспективам организации литературных путешествий, так и описывают опыт отдельных регионов, дестинаций, локаций. В качестве примеров можно привести ряд публикаций, сделанных за последние несколько лет. Так, особого внимания засуживает исследование С.А. Лебедевой, которое представляет собой «описательно-библиометрический обзор зарубежной и отечественной

научной литературы в области литературного туризма. Автором было изучено более 100 научных зарубежных и отечественных трудов, посвященных литературному туризму, его классификациям и типологиям, а также развитию данного вида туризма в разрезе дестинаций» [3].

В статье Чуйкиной В.С. «рассмотрено понятие литературного туризма как одного из новых и интересных направлений в российском туризме, описаны туристские литературные центры и выявлены аспекты современного развития» [7].

Н.В. Романова и Н.Ю. Силкина рассматривают литературный туризм как социальное явление. Их работа представляет собой исследование влияния литературного наследия на развитие туристической индустрии в России, сопровождается статистическими данными и результатами опросов. При этом авторы обращают внимание не только на положительные аспекты развития литературных путешествий, но и на негативные факторы, сопровождающие их организацию [5]

Интересен подход к литературному туризму через призму литературной географии, который предлагает М.М. Морозова. По мнению автора «Литературный туризм в теории является прикладным воплощением литературной географии. В литературной географии есть понятие «литературное место», по сути своей литературный туризм является посещением этих мест и их рассмотрением в определенном информационном контексте. Однако анализ туристических предложений институтов культуры и туристических агентств обнаруживает, что на практике отечественный литературный туризм разрабатывается практически независимо от литературной географии, что лишает его ряда важных ресурсов» [4].

Довольно обширное исследование современного состояния литературного туризма на примере Центральной России проводит М.Н. Куница. Выявленные основные тенденции развития данного вида

путешествий сопровождаются анализом и описанием главных дестинаций региона, которыми являются 108 объектов целевого реального и виртуального показа [2].

Среди многочисленных работ, посвященных опыту отдельных регионов и дестинаций хочется отметить статью Т.Н. Третьяковой и М.В. Копырина [6], в которой литературное наследие П.П. Бажова рассматривается как ресурс для развития промышленного туризма, что доказывает высокий туристский потенциал литературных объектов.

Литературный туризм развивается на основе определенных принципов (рис. 1)



Рисунок 1 – Принципы литературного туризма

В настоящее время уже сформировались различные формы литературного туризма, такие как: развлекательная, связанная с посещением театральных представлений; обучающая (при этом может быть как изучение литературных произведений, так и различные квесты и тренинги, связанные с биографией писателей и их творчеством);

экскурсионная, которая подразумевает посещение объектов, связанных с местами жизни и творчества авторов и т.д. При всем разнообразии форм существуют различные классификации литературного туризма. Одним из наиболее объективных подходов является выделение семи основных видов литературных путешествий в зависимости от следующих типов локаций:

- места, связанные с жизнью писателя;
- значимые места в художественном произведении;
- дестинации, сформировавшие мировоззрение литераторов, являющиеся источников их вдохновения;
- дестинации, которые стали самостоятельным туристическим направлением, благодаря автору;
- путевые заметки;
- литературные фестивали;
- туризм по книжным магазинам [3].

Маршруты литературного туризма могут быть самыми разнообразными (рис. 2)

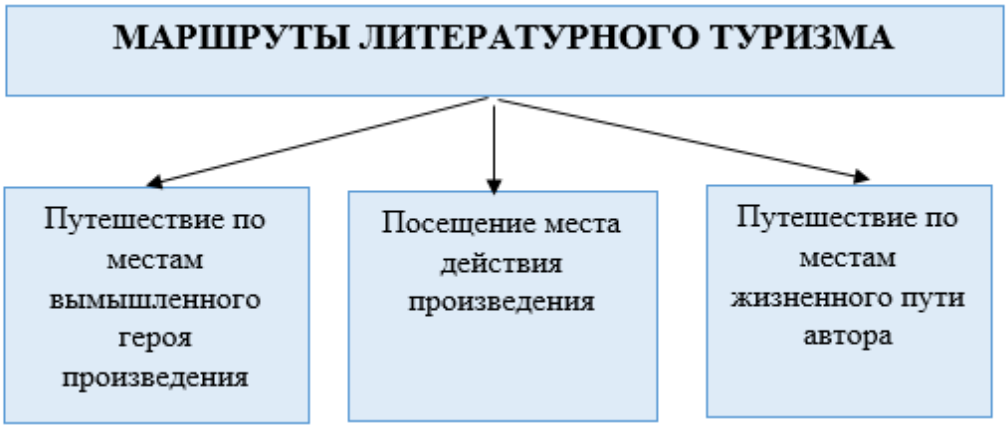


Рисунок 2 – Маршруты литературного туризма

Иоганн Вольфганг фон Гёте говорил, что тот, «…кто хочет поэта постичь, должен отправиться в страну поэта…». Литературный туризм тесно связан с конкретной территорией. Туристам интересно знакомиться с

биографиями любимых писателей и местами их жизни и творчества, и этот интерес понятен, ведь знание биографии автора позволяет более полно понять его творчество. Большое значение имеет место «географической родины», особенно если знакомиться с ним очно. Путешественников интересует не только, где автор родился, но и куда ездил, жил и творил, какие места описывал в своих произведениях. Все это можно определить как «литературно-географические» интересы человека. Именно поэтому туристов притягивают «пушкинские», «лермонтовские», «чеховские», «тургеневские» места и т.д.

Особый интерес представляют такие объекты, как музеи и мемориальные места, связанные с жизнью писателей, поскольку воссоздают облик времени, в котором жил писатель, его привычки и быт. На обширной территории нашей страны таких объектов множество.

Так, богатое литературное наследие Орловской области позволяет организовывать самые разнообразные программы. Здесь расположены объекты, связанные с именами русских классиков. Например, родовое поместье Ивана Тургенева Спасское-Лутовиново, где сейчас находится мемориальный музей писателя. В самом городе Орле организован ландшафтный парк «Дворянское гнездо», где по легенде происходило действие одноименного романа. Раньше здесь, на Дворянской улице, располагался особняк, в котором Иван Тургенев «поселил» героиню романа «Дворянское гнездо» Лизу Калитину. Так же в городе можно посетить дом, где вырос Николай Лесков. Сейчас в нём работает единственный мемориальный музей классика. В его коллекции хранятся книги, документы, личные вещи писателя, а в одном из залов воссоздана обстановка его петербургского кабинета.

С именем И.С. Тургенева связано еще одно место на карте – музей-заповедник «Бежин луг», родовое имение писателя в Тульской области. Здесь проводят театрализованные программы, экскурсии и мастер-классы,

например, по росписи гипсовых фигурок по произведениям Тургенева «Муму» и «Воробей». Также посетители могут принять участие в мастер-классе «Открытка от Тургенева» и создать композицию из сухоцветов на особой бумаге, изготовленной по старинной технологии.

Так же в литературных музеях Тульской области можно посетить интересные объекты и мероприятия:

- Ясная поляна – родовое имение Л.Н. Толстого, являющийся одним из крупнейших в России музее-заповедников. Музей предоставляет посетителям самые разнообразные экскурсионные программы, как классические, так и интерактивные, а также однодневные и двухдневные туры.

- Дом-музей В. В. Вересаева. Здесь проводят музейные экскурсии, которые рассказывают о детстве и отрочестве писателя, его студенческих годах в Петербурге и Дерпте, о традициях и быте семьи Смидовичей. Также посетители могут узнать о переводческой деятельности В. В. Вересаева и его увлечении творчеством А. С. Пушкина.

- Дом-музей И. А. Бунина в городе Ефремове. В музее проводят дистанционные мероприятия, например, к Дню семьи, любви и верности, а также виртуальные выставки, такие как «Читая Бунина». Также здесь можно заказать видеоэкскурсию по музею или по выставке «Чехов, Бунин, Куприн. Судьбы скрещенья».

Разработаны, реализуются и очень востребованы маршруты, связанные с литературными героями. Например, в деревне Выра Гатчинского района Ленинградской области есть музей «Дом станционного смотрителя», созданный по повести А.С. Пушкина «Станционный смотритель». В музее воссоздана атмосфера почтово-дорожного быта XIX века.

В 2023 году Н.Ф. Лищенко предлагался вариант создания литературного экскурсионного маршрута по Пскову на основе романа Л.Ф.

Зурова «Иван-да-Марья». В Архангельске в 2022 году была представлена экскурсия «Литературный Архангельск», которая знакомила жителей и гостей города с творчеством северных писателей: Фёдора Абрамова и Степана Писахова, Бориса Шергина и Евгения Коковина, Валентина Пикуля и Александра Грина. Маршрут начинался от главного здания Архангельской областной научной библиотеки имени Добролюбова, следовал через набережную Северной Двины и заканчивался возле Библиотеки-Архангельского литературного музея на проспекте Чумбарова-Лучинского.

Наиболее популярными и востребованными являются маршруты, связанные с произведениями М.А. Булгакова «Мастер и Маргарита» (г. Москва), Ф.М. Достоевского «Преступление и наказание» (г. Санкт-Петербург) и «Братья Карамазовы» (г. Старая Русса), Н.В. Гоголя (г. Санкт-Петербург), М.А. Шолохова «Тихий Дон» (станица Вёшенская, Ростовская область), М.Ю. Лермонтова «Герой нашего времени» (г. Пятигорск), А.П. Чехова «Дама с собачкой» (г. Ялта).

Так же, для туристов могут разрабатываться «литературные тропы». Например, в 2015 году Псковская областная универсальная библиотека представила литературно-туристический проект «Литературные тропы земли Псковской». Он предполагал создание пополняемого электронного краеведческого ресурса с открытым доступом, который отражал литературную историю региона и представлял туристам маршруты литературных экскурсий. Другим примером является экскурсия «А.С. Пушкин в Петербурге», которая включает посещение мест, связанных с поэтом: памятника медному всаднику, литературного клуба на Невском проспекте, музея-квартиры А.С. Пушкина на Мойке.

Отдельной формой литературного туризма является организация фестивалей. Мероприятия могут проводиться как на регулярной основе (например, Пушкинские дни в Санкт-Петербурге или Бианковские чтения в

Окуловке), так и быть приурочены к определенным юбилейным датам. Так, в 2025 году в Рязанской области было организовано 130 мероприятий, посвященных 130-летию со Дня рождения С.А. Есенина, а Санкт-Петербурге была реализована обширна программа, посвященная 165-летию А.П. Чехова. Часто знакомство с произведениями отдельных автором осуществляется через организацию театральных фестивалей. Ярким примером может служить Международный фестиваль театральных искусств имени Ф.М. Достоевского , который ежегодно проходит в Великом Новгороде и Старой Руссе и привлекает множество участников из различных городов России, Европы и Азии.

Огромное творческое наследие России создает обширные возможности для развития литературных путешествий, о чем свидетельствует опыт многих ее регионов. Пока литературный туризм сосредоточен в нескольких основных локациях, но в условиях возрастающего интереса к внутреннему туризму и увеличивающейся дифференциации его видов и направлений, литературные путешествия имеют все перспективы для популяризации среди разных групп населения в самых разнообразных уголках нашей страны.

Библиография/ References:

1. Давыдова С.Г., Степанова А.А., Дружнова М.П. / В сборнике: Природное и культурное наследие: междисциплинарные исследования, сохранение и развитие. Материалы XIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 2025. С. 286-289

2. Куница, М. Н. Литературный туризм в Центральной России: современные тенденции развития / М. Н. Куница // Геополитика и экогеодинамика регионов.2025. Т. 11, № 2. С. 271-285.

3. Лебедева, С. А. Развитие литературного туризма в России и в мире: обзор научных источников / С. А. Лебедева // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 8. С. 2909-2936.

4. Морозова, М. М. Литературная география как ресурс развития литературного туризма в России / М. М. Морозова // Россия и ее регионы в полимасштабных интеграционно-дезинтеграционных процессах: Материалы международной научной конференции в рамках VIII Ежегодной научной ассамблеи Ассоциации российских географов-обществоведов, Пермь, 26 сентября 2017 года. Пермь: Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2017. С. 553-556.

5. Романова, Н. В. Литературный туризм как социальное явление: исследование культурных практик и туристической индустрии в России / Н. В. Романова, Н. Ю. Силкина // Общество: социология, психология, педагогика. 2024. № 4(120). С. 16-20.

6. Третьякова, Т. Н. Литературное наследие как ресурс развития промышленного туризма в регионе / Т. Н. Третьякова, М. В. Копырин // Промышленный туризм: тренды, методология, эффективные практики: Материалы Международной научно-практической конференции, Омск, 23–25 мая 2024 года. Омск: Омский государственный технический университет, 2024. С. 19-24.

7. Чуйкина, В. С. Современное развитие литературного туризма в России / В. С. Чуйкина // Геосфера: Сборник научных статей студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых / Башкирский государственный университет, географический факультет. Том Выпуск 12. Уфа : Башкирский государственный университет, 2019. С. 372-373.

Об авторах:

Степанова Анна Анатольевна - кандидат географических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого».

Дружнова Маргарита Петровна - кандидат педагогических наук, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого». E-mail: m.druzhnova@mail.ru

Давыдова Светлана Геннадьевна - кандидат географических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»; Новгородский филиал РАНХиГС, E-mail: sv_davidova@mail.ru

Authors:

Anna Anatolyevna Stepanova - Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Yaroslav the Wise Novgorod State University.

Margarita Petrovna Druzhnova - Candidate of Pedagogical Sciences, Yaroslav the Wise Novgorod State University. E-mail: m.druzhnova@mail.ru

Svetlana Gennadievna Davydova - Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Yaroslav the Wise Novgorod State University; Novgorod branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. E-mail: sv_davidova@mail.ru

УДК 331.1

Шилинскайте И.А., Горошко А.П.

ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

RESEARCH AND ANALYSIS OF PERSONNEL ADAPTATION PROGRAMS

Аннотация: Статья посвящена сравнительному анализу программ адаптации в современных условиях Выделены признаки, по которым происходит деление программ на формальные и неформальные, комбинированные, краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Указаны достоинства и недостатки программ адаптации, их эффективность при обучении, а также для каких организаций подходит та или иная программа в зависимости от уровня развития организации, размера и стабильности кадрового состава, сделаны выводы о наиболее эффективных программах адаптации.

Ключевые слова: трудовая адаптация, программы адаптации, процесс адаптации, наставники, эффективность.

Summary: This article provides a comparative analysis of adaptation programs in the current environment. It identifies the criteria by which programs are categorized as formal and informal, combined, short-term, medium-term, and long-term. It identifies the advantages and disadvantages of adaptation programs, their effectiveness in training, and which organizations are most suitable for each program depending on the organization's level of development, size, and staff stability. Conclusions are drawn regarding the most effective adaptation programs.

Keywords: work adaptation, adaptation programs, adaptation process, mentors, efficiency.

Трудовая адаптация – это период приобщения сотрудника к ранее неизвестной деятельности, организации, коллективу, регулирование его поведения в соответствии с необычными требованиями. Период адаптации на рабочем месте не имеет определённых границ, но в большинстве случаев проходит в период от трёх до шести месяцев. Но в зависимости от разных обстоятельств, зависящих от сторон сотрудника и организации, срок адаптации может как сократиться, так и увеличится.

В современных условиях не малое значение имеют вопросы формирования высококвалифицированной кадровой среды в организациях нашей страны» [5]. Важно правильно интегрировать новых сотрудников в компанию, так как их соответствие необходимым для организации критериям, помогает коллективу функционировать и способствует успеху компании.

Согласно статистике, «большинство вновь принятых на работу сотрудников принимают решение об увольнении в первые две недели после трудоустройства. Частыми причинами являются сложность процесса адаптации и несоответствие реальной ситуации ожиданиям» [3]. Что бы процесс адаптации был успешным, он должен быть двусторонним. Отдел кадров, непосредственное руководство и коллеги должны различными способами способствовать вхождению нового сотрудника в организацию и коллектив. Кадровая адаптация в организации - важный этап в развитии слаженной работы компании, который во многом определяет успех и завоевание хорошей репутации.

Целенаправленный и систематический процесс адаптации имеет существенные преимущества как для сотрудника, так и для организации. «С помощью продуманной и разработанной стратегии, направленной на развитие процесса адаптации, у сотрудников получиться успешно интегрироваться в рабочий процесс организации, и выдавать высокую

производительность труда, в среднем через пять- шесть месяцев, после поступления на работу» [4].

В настоящее время существует множество разнообразных подходов и практик, которые применяются организациями для эффективной адаптации новых сотрудников. «Практики адаптации сотрудников могут различаться в зависимости от ряда факторов, таких как размер организации, её сфера деятельности, корпоративная культура, а также особенности знаний и навыков вновь принятых сотрудников» [4]. На практике используются формальные и неформальные программы адаптации. Формальные программы адаптации состоят из мероприятий, которые документально регламентируются в организации:

1. Приветственный тренинг (Welcome-тренинг). Это приветственное мероприятие, которое проводится в первый день работы принятого сотрудника с помощью презентации или экскурсии. Его цель донести до работника историю, миссию, цель, задачи, ценности организации и дать представление об организационной структуре управления.

2. Знакомство с руководством, коллективом и рабочим местом в дружественной форме для скорейшего вливания в коллектив.

3. Назначение наставника: Наставник помогает новому сотруднику освоиться на рабочем месте, отвечает на его вопросы, делится опытом и знаниями, а также оказывает поддержку. Наставничество может быть формальным (с четкими планами и целями) или неформальным (в виде поддержки и консультирования по мере необходимости).

4. Индивидуальный план адаптации: Создание персонализированного плана адаптации, который включает список задач для выполнения новым сотрудником в первые недели или месяцы его работы. Такой план помогает ему освоиться в своих обязанностях и отслеживать свой прогресс.

5. Регулярные встречи с руководителем: Проведение регулярных встреч между новым сотрудником и его непосредственным руководителем для обсуждения текущих задач, проблем и вопросов, а также для получения обратной связи.

6. Оценка эффективности адаптации с помощью опросов, анкетирования, анализа выполняемой работы новичком.

Чиркова Ю. Р. в своей статье отмечает, что «неформальная адаптация сотрудников – это процесс, который включает в себя различные действия, которые происходят спонтанно и направлены на интеграцию нового сотрудника в социальную среду организации. Неформальная адаптация может проявляться в разных формах: от неофициальных встреч с коллегами после работы до совместных обедов, где сотрудники могут обсудить не только рабочие моменты, но и личные интересы» [4].

Неформальные программы адаптации также, как и формальные играют значительную роль в формировании морально-психологического климата и эффективной командной работы. Отметим ряд мероприятий неформальной программы адаптации.

1. Организация корпоративных мероприятий: совместный отдых на природе, празднование знаменательных дат: общероссийские и профессиональные праздники, юбилеи и дни рождения. Совместный отдых позволить сблизить сотрудников, создать дружественные отношения в коллективе, улучшить морально-психологический климат, сформировать корпоративную культуру.

2. Создание кружков качества, которые представляют собой встречи для обмена опытом и знаниями между сотрудниками и новыми работниками.

3. Оказание всесторонней помощи новичкам. Важно чтобы сотрудники, испытывающие трудности в период адаптации могли обраться к руководству и коллегам за помощью. Важную роль в этом процессе играет

4. Организация участия новых работников в совещаниях и проектах, создание ящика идей, с помощью которых каждый работник может вносить инновационные предложения. Тое сть у каждого работника должна быть возможность проявить себя, внести свой вклад в развитие компании.

5. Формирование неформальных сообществ по интересам в различных сферах: спорт, творчество, наука.

Следует отметить, что ни одна из представленных программ адаптации не является универсальной и выбор той или иной программы зависит от специфики деятельности организации, от условий существования хозяйствующего субъекта и уровня его развития. Поэтому только лишь детальный анализ программ позволить выбрать руководству компании приемлемые и наиболее эффективные программы адаптации.

Михненко П.А. указывает признаки для классификации программ адаптации в соответствии с которыми проведем сравнительного анализ программ адаптации в таблице 1 [2].

Таблица 1 – Сравнительный анализ программ адаптации

Программа	Критерии			
	Преимущества	Недостатки	Эффективность при обучении	Подходит для организаций
Формальные программы	Структурированность, стандартизация, ясность процедур, возможность контроля и оценки эффективности, быстрота обучения основным процессам, прогнозируемость результатов.	Бюрократизация, формализм, жесткость, недостаточное внимание к индивидуальным потребностям, меньшая гибкость, отсутствие неформального общения.	Высокая эффективность при обучении формальным процессам, процедурам и правилам	Крупные организации, организации с высокой степенью формализации, организации с большим потоком новых сотрудников.

Неформальные программы	Гибкость, адаптивность, создание дружеской атмосферы, вовлечение в коллектив, развитие неформальных связей, усиление командного духа, возможность быстрого обмена опытом.	Нестабильность, зависимость от индивидуальных качеств сотрудников, отсутствие контроля, возможность недостаточного ознакомления с важными процедурами и правилами, сложность оценки результатов.	Высокая эффективность в обучении неформальным правилам, особенностям корпоративной культуры и негласному взаимодействию.	Небольшие организации, организации с гибкой структурой, организации с сильной корпоративной культурой.
Комбинированные программы	Сочетание преимуществ формальных и неформальных программ, комплексный подход, возможность адаптации под индивидуальные потребности, высокая вовлеченность.	Более высокие затраты времени и ресурсов, сложность в управлении, необходимость постоянного мониторинга, трудности с унификацией.	Высокая эффективность в комплексном обучении, сочетающем формальные и неформальные аспекты работы.	Организации любого размера, стремящиеся к комплексному подходу к управлению персоналом.
Краткосрочные Программы	Экономичность, быстрое ознакомление с основными правилами и процедурами, подходит для простых должностей.	Поверхностное обучение, недостаточное внимание к индивидуальным потребностям, быстрое выгорание новых сотрудников, недостаток времени на изучение особенностей работы.	Эффективны для ознакомления с базовыми процессами, правилами и процедурами.	Организации с высокой текучестью кадров, организации, где много должностей с простыми обязанностями.

Среднесрочные программы	Более глубокое погружение в рабочие процессы, возможность развития базовых навыков, возможность постепенной интеграции, более эффективны для должностей среднего уровня.	Требуют большего времени и ресурсов, могут быть менее эффективными для сотрудников с простыми обязанностями.	Эффективны для более глубокого изучения рабочих процессов и процедур, развития необходимых навыков.	Организации со стабильным потоком кадров, организации, где важна квалификация персонала.
Долгосрочные программы	Глубокое развитие компетенций, формирование лояльности, долгосрочное планирование карьеры, эффективны для руководящих должностей и специалистов высокого уровня.	Требуют значительных затрат времени и ресурсов, необходимость четкого планирования и контроля, могут быть не всегда оправданы для всех должностей.	Эффективны для развития сложных компетенций, карьерного роста, стратегического мышления.	Организации, ориентированные на долгосрочное развитие, организации, где персонал является ключевым конкурентным преимуществом.
Ориентационные программы	Быстрое ознакомление с общей информацией о компании, ее структуре, правилах и процедурах.	Недостаток внимания к профессиональным и культурным аспектам работы, могут быть неэффективными без других видов адаптации.	Эффективны для ознакомления с общими правилами, процедурами и структурой организации.	Организации любого размера, использующие как базовый уровень адаптации, особенно полезны для новых сотрудников без опыта работы

Профессиональные программы	Эффективное обучение профессиональным навыкам и знаниям, повышение производительности труда.	Могут быть неэффективными без ознакомления с общей информацией о компании и ее ценностями, требуют высокой квалификации тренеров.	Эффективны для развития профессиональных навыков и компетенций.	Организации, где важна квалификация персонала, организации с высокой потребностью в обучении новых сотрудников, необходимы для профессий требующих специфических навыков.
Культурные программы	Интеграция в корпоративную культуру и ценности организации, формирование чувства принадлежности.	Не всегда могут быть эффективными без профессиональной подготовки, требуют участия всех сотрудников и руководителей.	Эффективны для формирования корпоративной культуры, ценностей и социальных связей.	Организации, где корпоративная культура играет важную роль, организации с выраженными ценностями, организация, нацеленная на долговременное сотрудничество с персоналом.
Комплексные программы	Комплексный подход, обеспечивающий всестороннее развитие сотрудника, высокая эффективность в долгосрочной перспективе.	Требуют значительных затрат времени и ресурсов, сложны в реализации и управлении.	Эффективны для комплексного развития и адаптации сотрудника.	Организации, стремящиеся к комплексному подходу к управлению персоналом, и имеющие ресурсы для реализации таких программ

Подводя итог следует отметить, что наиболее эффективными будут комплексные программы адаптации, сочетающие в себе формальные и неформальные элементы и ориентированные на развитие сотрудников в

долгосрочной перспективе. Руководству компании при выборе программы адаптации следует провести тщательный анализ всех факторов, а именно имеющие ресурсы для реализации программы, жизненный цикл организации, размер деятельности, отраслевую принадлежность, стратегию, кадровую политику, корпоративную культуру. Для разработки программы адаптации следует привлечь специалистов из различных структурных подразделений и работников, которые недавно успешно адаптировались в организации. Планы адаптации должны быть ориентированы на различные профессии и должности, также необходимо тщательно проработать систему оценки новых сотрудников в период адаптации и оценить эффективность разработанной программы.

Библиография/ References:

1. Мелконян Д. А. Трудовая адаптация как одно из направлений кадровой политики / Д. А. Мелконян // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2019. № 3(28). С. 60-62

2. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. - 2-е изд., перераб, и доп. - "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014

3. Потапова К. А. Социально-психологическая адаптация к началу трудовой деятельности как современная психологическая проблема / К. А. Потапова, И. Н. Дворникова // Теория и практика психолого-социальной работы в современном обществе: сборник статей участников VII Международной научно-практической конференции, Арзамас, 24–25 марта 2021 года. Арзамас: Арзамасский филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского", 2021. С. 166-171.

4. Чиркова Ю. Р. Эффективные технологии трудовой адаптации персонала / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2020. № 1(32). С. 93-102.

5. Шелест О. И. Обзор научных подходов к оценке эффективности адаптации персонала организации / О. И. Шелест, Е. Ю. Руднева, В. И. Зарубин // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы VIII Международной научно-практической конференции, Горловка, 24 марта 2023 года / Автомобильно-дорожный институт ГОУВПО «ДОННТУ». Том Часть 1. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. С. 171-175.

Об авторах:

Шилинскайте Инна Альгиманто – кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»; Новгородский филиал РАНХиГС. E-mail: Inna.Shilinskayte@novsu.ru

Горошко Анна Павловна – магистрант, ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого». E-mail: s261843@std.novsu.ru

Authors:

Inna Algimanto Shilinskaite – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Yaroslav the Wise Novgorod State University; Novgorod branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. E-mail: Inna.Shilinskayte@novsu.ru

Anna Pavlovna Goroshko – Master's student, Yaroslav the Wise Novgorod State University. Email: s261843@std.novsu.ru