


ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ НАУКИ



УДК 373.1.02

DOI 10.5281/zenodo.18032234

Геращенко С. А.

Геращенко Сергей Андреевич, начальник управления профессионального развития педагогических работников, Государственный университет просвещения, д. 10А, стр. 2, ул. Радио, вн. тер. г. муниципальный округ Басманный, Москва, Россия, 105005. E-mail: sa.gerashchenko@eduprosvet.ru.

Игра «Управление школой: круг целеполагания» как ресурс стратегического планирования управленческой команды общеобразовательной организации

Аннотация. В статье рассматривается вопрос целеполагания в деятельности управленческих команд общеобразовательных организаций. Анализируются ключевые подходы к построению системы целей и рисков в их реализации. В качестве инструмента для целеполагания и осуществления стратегического планирования предлагается настольная игра «Управление школой: круг целеполагания», разработанная на основе концепции проекта «Школа Минпросвещения России». Обосновывается пул проблем, которые могут быть решены за счет внедрения игры как одного из механизмов непрерывного профессионального развития управленческих кадров, а также приводятся перспективы для ее дальнейшего дополнения.

Ключевые слова: управленческая команда, цель, целеполагание, стратегическое планирование, инструмент планирования.

Gerashchenko S. A.

Gerashchenko Sergey Andreevich, Head of the Department of Professional Development of Teachers, State University of Education, 10A, Bldg. 2, Radio Street, inner territory of the city Basmanny Municipal District, Moscow, Russia, 105005. E-mail: sa.gerashchenko@eduprosvet.ru.

The game «School management: a circle of goal setting» as a strategic planning resource for the management team of a general education organization

Abstract. The article focuses on the issue of goal setting in the activities of management teams of educational institutions. The most effective ways to construct a system of goals and risks for its

implementation are examined. The board game "School Management: a circle of goal setting", developed on the basis of the concept of the project "School of the Ministry of Education of Russia", is proposed as a tool for goal setting and strategic planning. It is justified a pool of problems that can be solved by the introduction of the game as one of the mechanisms for continuous professional development of managerial staff, and also the prospects for its further completion.

Key words: management team, goal, target setting, strategic planning, planning tool.

Известному отечественному писателю-романисту, одному из наиболее известных мыслителей, оставивших в том числе и педагогическое наследие Л.Н. Толстому принадлежат слова, отраженные им в книге «Без любви жить легче»: «Имей цель для всей жизни, цель для известного времени, цель для года, для месяца, для недели, для дня и для часа, и для минуты, жертвуя низшие цели высшим». Разноуровневые цели, описанные Львом Николаевичем, можно применить непосредственно к деятельности управленческой команды общеобразовательной организации, определив следующую их очередность:

1) стратегическая цель, определяющая глобальные смыслы и выражающая общую миссию функционирования и развития общеобразовательной организации;

2) конкретная цель, достижимая в рамках определенного периода (четверти, триместра, полугодия, учебного или календарного года и др.);

3) краткосрочная цель, помогающая двигаться к достижению конкретной и стратегической целей в течение ограниченного времени;

4) цель недели, дающая ориентир на данный период времени;

5) цель дня как ежедневная задача;

6) микроцели, помогающие разбить рабочий день на фрагменты, каждый из которых включает конкретные управленческие решения и управленческие действия [8].

Подобная градация определяет актуальность вопросов целеполагания управленческой команды современной школы в условиях реализации ими функций операционного, тактического и стратегического управления [3, с. 159]. Высокий уровень целеполагания — от этапа по-

становки цели до этапа контроля качества их реализации — позволяет дифференцировать и ранжировать целевые ориентиры, не теряя из виду долгосрочные цели, даже если краткосрочные требуют большего внимания и усилий. Это помогает сохранять фокус на ведущем направлении деятельности, несмотря на текущие задачи и функциональные обязанности каждого из членов управленческой команды.

Вопросы целеполагания управленческих команд современных школ в той или иной степени нашли свое отражение в трудах А.М. Моисеева, О.Г. Холодковой, М.А. Аксеновой и др. В частности, для устойчивого развития различных систем управления, включая и социальную систему, выделяется аспект целеполагания как следствия «теоретического анализа особенностей социальных инноваций как сложного экономического явления», что позволяет отразить основные направления изменений в социально-экономическом развитии [1, с. 129]. В то же время А.М. Моисеевым приводится точка зрения, связанная с тем, что деятельность сразу нескольких команд «не является критерием успешности работы систем внутришкольного управления и самоцелью» [7, с. 89]. Соответственно, отождествления управленческой команды и всего школьного коллектива не происходит, т. к. во втором случае к отличительным чертам команды (наличие цели, задач, сроков их реализации) добавляются еще и разделяемые работниками всей общеобразовательной организации традиции и ценности. Вместе с тем подчеркивается, что важно осознавать следующее: «ясная цель может являться стимулом к принятию решений на всех уровнях управления, а не только для высшего ру-

ководства» [6, с. 36].

Важным инструментом для определения целей для общеобразовательной организации в последнее десятилетие стали отраженные в целом ряде нормативных правовых актов (прежде всего — в Указах Президента Российской Федерации) национальные цели развития страны. Последовательность выхода данных актов — 2018, 2020 и 2024 гг. — определила поэтапную смену ключевых векторов развития промышленной сферы, систем образования и здравоохранения, поддержки семьи, материнства и детства и др. [12]. Несмотря на это, общеобразовательным организациям в важнейших документах стратегического планирования по-прежнему формулируются цели повышения качества образования, в том числе образовательных результатов обучающихся школы. Вопрос соответствия такой цели основным направлениям развития государственной политики в сфере образования, а также реальным потребностям школы остается открытым. Здесь же в очередной раз актуализируется проблема соответствия цели критериям достижимости, срочности, конкретности, измеримости и т. д. Данные индикаторы способствовали разработке настольной игры, которая позволяет членам управленческой команды школы определить основные направления деятельности и воплотить их в конкретных управленческих решениях.

Разработанная авторским коллективом Государственного университета просвещения настольная игра «Управление школой: круг целеполагания» направлена на развитие управленческих навыков работников системы образования в игровой форме в контексте приоритетных направлений развития системы образования Российской Федерации и проекта «Школа Минпросвещения России» [4]. Игра предполагает необходимость игрокам определять соответствие магистральных направлений и ключевых условий проекта «Школа Минпросвещения России», их смыслового содержания, краткосрочных и долгосрочных целей общеобразова-

тельной организации, целевых показателей и задач, выполнение которых характеризует достижение национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года, а также вариантов решений, необходимых для достижения определенных целей и вклада в достижение целевых показателей (задач).

Целевой аудиторией игры являются руководители общеобразовательных организаций, их заместители, кадровый управленческий резерв, а также руководители, заместители руководителей и специалисты региональных институтов развития образования (институтов повышения квалификации работников образования, центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников), муниципальных методических служб. Во время игры не предполагается необходимость использования игроками любых информационных средств, в том числе мобильного телефона, смартфона, планшетного компьютера, информации на бумажном носителе. Играть может как один игрок, так и управленческая команда (команды) игроков. Для поэтапной организации игры рекомендуется использование ведущим секундомера, а также флипчарта или маркерной доски для фиксации результатов.

Наличие в названии игры слова «круг» имеет отсылку к так называемому управленческому циклу, использованному Федеральным институтом оценки качества образования в рамках оценки управленческих механизмов регионального и муниципального уровней в 2022 г. Структурно управленческий цикл представлял собой организацию деятельности управленческой команды муниципального и / или регионального уровня по разработке трех групп документов: концептуальных, процессуальных, управленческих. Игра отражает фрагмент концептуальных документов общеобразовательной организации, где должны быть учтены цели, показатели, методы сборы и обработки информации, а также управлен-

ческих документов, учитывающих, в частности, управленческие решения [5].

Игра предполагает наличие игрового поля — круга целеполагания, а также карточек, которые играют роль пазлов по пяти игровым окружностям: магистраль-

ные направления и ключевые условия, основные идеи, краткосрочные и долгосрочные цели, взаимодействие с другим направлением в национальной цели, управленческие решения.

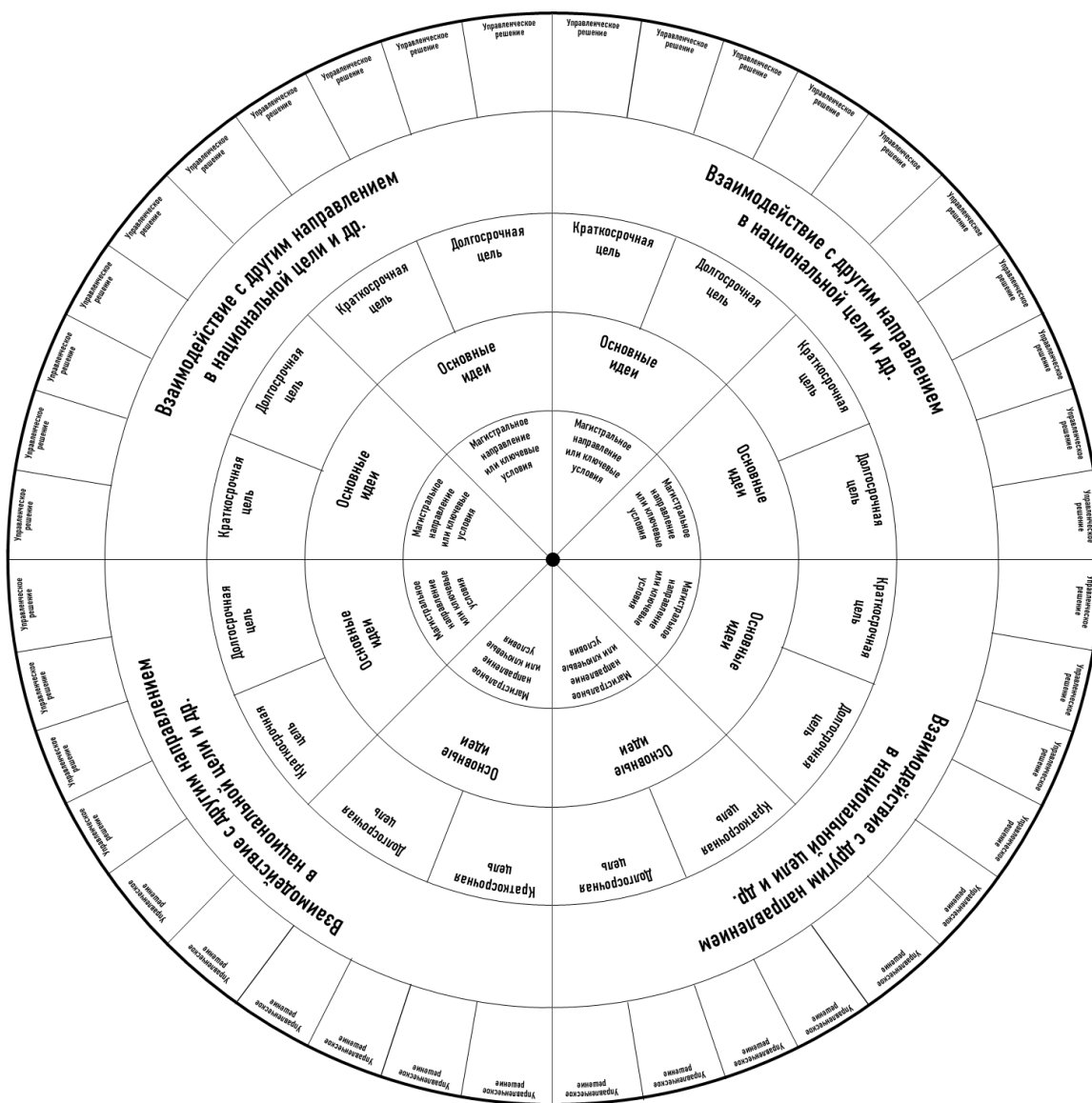


Рис. 1. Игровое поле «Управление школой: круг целеполагания»

Механика игры представляет собой следующий процесс. На первом этапе ведущий кладет на стол перед игроками игровое поле, рядом с которым выкладываются стопки с карточками для соответствующих окружностей (рис. 1). Каждая стопка предназначена для заполнения определенной окружности, о чем игроков

информирует ведущий, кроме того, соответствующие карточки имеют различный размер, что облегчает процесс игры.

Далее, ведущий предлагает игрокам заполнить секторы, относящиеся к смысловому содержанию магистральных направлений и ключевых условий проекта «Школа Минпросвещения России» —

«Знание» и «Образовательная среда», «Воспитание» и «Творчество», «Здоровье» и «Школьный климат», «Профориентация» и «Учитель. Школьная команда». Игроки изучают содержание карточек и выкладывают их на секторы первой от центра игрового поля окружности. Ведущий фиксирует время, за которое игроки выполнили задание.

Далее предлагается вариативный порядок проведения игры: либо проверять корректность и правильность расположения карточек на игровом поле после каждого этапа, либо по завершении игрового процесса. На наш взгляд представляется более интересным и воспитывающим провести полную проверку правильности заполнения окружностей после завершения игры, т. к. возникает необходимость коррекции сразу и направлений, и целей, и соответствия установленных целей национальным целям, и соответствующих управленческих решений. Если же выбран первый вариант игры, то ведущий фиксирует количество допущенных ошибок и время, за которое игроки осуществляют их исправление.

Заполнение последующих секторов на втором, третьем, четвертом и пятом этапах осуществляется в аналогичном порядке. При этом заполнение круга, относящегося к целевым показателям и задачам, выполнение которых характеризует достижение национальных целей развития России, осуществляется путем определения двух магистральных направлений и ключевых условий проекта «Школа Минпросвещения России», вносящих наибольший вклад, в том числе в их взаимосвязи, в достижение соответствующих целевых показателей.

На втором этапе игры к каждому магистральному направлению и ключевому условию необходимо подобрать предложенные словосочетания, характеризующие их *основные смыслы* (табл. 1). Словосочетания сгруппированы на отдельных карточках для каждого направления и условия. Помимо характеристики основных смыслов каждого из направлений проекта, словосочетания также показывают их взаимодействие и взаимовлияние.

Таблица 1. Основные смыслы магистральных направлений и ключевых условий проекта «Школа Минпросвещения России».

Магистральное направление «Знание»	Магистральное направление «Воспитание»	Магистральное направление «Творчество»	Магистральное направление «Здоровье»
Качественное общее образование, образовательные результаты, профильное обучение	Личностные качества, традиционные российские духовно-нравственные ценности, правила и нормы поведения	Успех созидательной деятельности, реализация потенциальных возможностей, развитие способностей	Физическое и психическое развитие, социальное благополучие, обеспечение личной безопасности обучающихся
Магистральное направление «Профориентация»	Ключевое условие «Школьный климат»	Ключевое условие «Учитель. Школьная команда»	Ключевое условие «Образовательная среда»
Профессионально-трудовая сфера, готовность к профессиональной жизни, социально-экономическое развитие	Уклад организации, нравственная культура, комфортное образовательное пространство	Непрерывное профессиональное развитие, коллегиальное сотрудничество, достижение общих целей	Пространство развития обучающихся, мотивирующая среда, принятие образовательных решений

Третий этап, подразумевающий постановку краткосрочных и долгосрочных целей в рамках каждого из направлений и условий, показывает управленческим командам второй и третий горизонты, которые описаны в методе «трех горизонтов» [2]. К примеру, в рамках магистрального направления «Знание» предложены:

– *краткосрочная цель*, заключающаяся в повышении качества образовательных результатов обучающихся по итогам процедур внутреннего и внешнего оценивания;

– *долгосрочная цель*, направленная на формирование образовательной среды, способствующей всестороннему развитию обучающихся и формированию их ключевых компетенций для успешной социальной адаптации и самоопределения.

Так, осознание зоны ближайшего развития и зоны потенциального развития представлено на конкретных примерах, требующих дальнейшей поправки с точки зрения сроков их реализации и измеримых показателей. Такие цели приведены для каждого магистрального направления и ключевого условия: их можно использовать и как опору для определения целей управленческой команды общеобразовательной организации, и как ориентир при целеполагании в проектировании программы развития школы [11].

По факту заполнения круга целеполагания ведущий производит подсчет общего времени, понадобившегося игрокам для заполнения, и количество совершенных ими ошибок.

Четвертый круг представляет собой проведение игроками работы по объединению магистральных направлений и ключевых условий в рамках *четырех национальных целей и целевых ориентиров развития России*. Данная работа намеренно вынесена авторами только на четвертом этапе: это сделано для отработки навыков корректировки поставленных управленческой командой целей и определения новых возможностей вза-

имовливания отдельных направлений и условий проекта «Школа Минпросвещения России» в соответствии с общегосударственными целями и задачами. В рамках апробации игры «Управление школой: круг целеполагания» тренеры столкнулись с поверхностными знаниями основных положений Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» управленческими командами школ. Также важным умением, которое отрабатывается в рамках данного этапа, является навык сопоставления общегосударственных, проектных и школьных целей, выстраивания их иерархии и определения значимости.

Пятый этап предполагает подбор конкретных под каждое магистральное направление и ключевое условие *управленческих решений*. Приведенные примеры 40 управленческих решений составлены с учетом основных направлений развития государственной политики в сфере образования и национальными целями развития страны. Их диапазон позволяет находить смежные или схожие позиции, что при наличии обоснованного мнения управленческой команды или игроков может быть зачтено как правильный ответ. Ниже приведен пример управленческих решений для магистрального направления «Воспитание» (табл. 2).

При апробации игры вопросы вызвали следующие примеры управленческих решений:

– второе как соответствующие ключевому условию «Учитель. Школьная команда»;

– четвертое как имеющее пересечение со смыслами магистрального направления «Творчество»;

– пятое как обеспечивающее взаимовлияние магистрального направления «Воспитание» и ключевого условия «Школьный климат».

Таблица 2. Управленческие решения, предлагаемые в рамках игры «Управление школой: круг целеполагания»

Магистральное направление «Воспитание»				
1	2	3	4	5
Разработка модуля духовно-нравственного развития в рамках рабочей программы воспитания	Подбор педагогических работников и иных категорий работников, разделяющих традиционные отечественные духовно-нравственные ценности	Установление регулярного взаимодействия с родителями в форматах, основанных на общих моральных ценностях	Поддержка и развитие системы ученического самоуправления	Запуск проекта, где обучающиеся старших классов будут формировать положительные модели поведения у детей младшего возраста

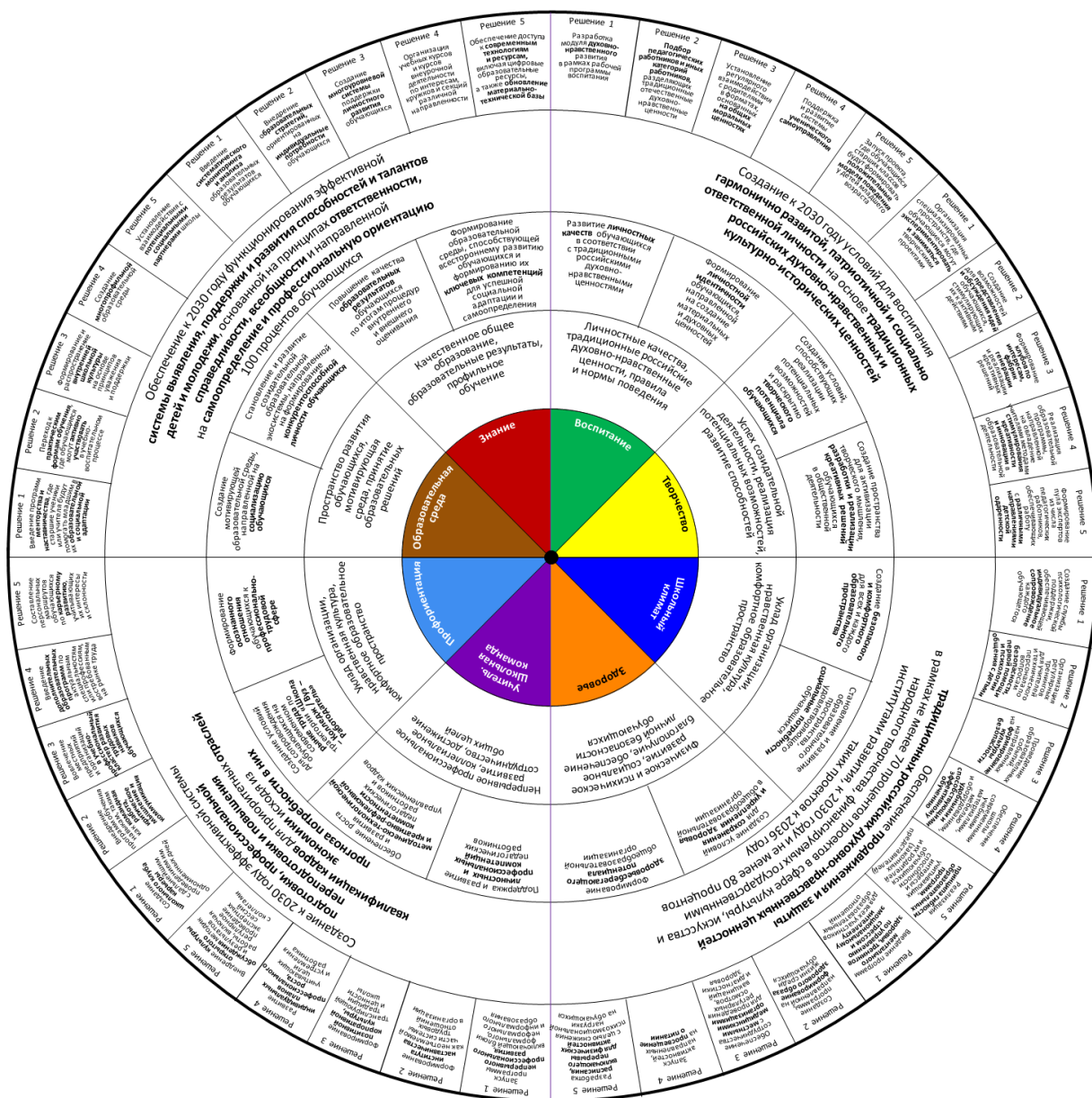


Рис. 2. Заполненное игровое поле игры «Управление школой: круг целеполагания»

Дискуссионный характер приведенных управленческих решений в очередной раз показал возможности влияния управленческой команды конкретным своим решением одновременно на ряд болевых точек или проблем в функционировании и развитии школы. Кроме того, в качестве предложения от работников системы образования прозвучала идея дополнения игры шестым кругом — *управленческими действиями*, которые будут формально закреплены за конкретным членом управленческой команды.

Результаты игры — общее время заполнения, количество совершенных ошибок — могут применяться для определения победителей, призеров и т. д., однако это не является основной целью игры. Основным результатом не является проведение собственно соревнования, однако соревновательный характер игры может быть осуществлен следующими способами:

- сравнение результатов разных игроков (управленческих команд) после заполнения ими круга целеполагания;

- заполнение различными игроками (управленческими командами) части круга целеполагания (два или четыре сектора, объединенных одним или двумя целевыми показателями и задачами, выполнение которых характеризует достижение национальных целей развития, и сравнение их результатов (при этой форме организации игры необходимо учитывать, что один игрок (команда) могут совершать ошибки лишь в связи с тем, кто другой игрок (команда) использовал неверную карточку) (рис. 2).

Таким образом, разработанная Государственным университетом просвещения игра «Управление школой: круг целеполагания» призвана решить ряд проблем, которые могут негативно влиять на учебно-воспитательный процесс и разви-

тие обучающихся. Среди них стоит отметить следующие:

- 1) отсутствие четких и внятных целей: когда цели не определены на уровне отдельной группы, класса, управленческой команды и всей общеобразовательной организации;

- 2) невозможность гибкой настройки целей, поскольку принимаемые на федеральном, региональном и местном уровнях нормативные документы, а также документы стратегического планирования могут делать существующие цели устаревшими, а это требует постоянной коррекции школьных документов;

- 3) игнорирование социальных аспектов, т. к. школьные цели и цели управленческих команд чаще всего сосредоточены только на академических результатах, не учитывая важные аспекты социализации и социально-экономического развития территории;

- 4) неверное понимание успеха, выражающееся в переоценке роли внимания к высокому уровню качества знаний и успеваемости, в то время как успешное воспитание личностных качеств остается «за бортом» целеполагания управленческой команды.

Безусловно, что каждая из приведенных проблем требует более глубокой проработки, а игра является лишь инструментом, позволяющим выстроить стратегические цели, которые будут достигаться гармонично и с учетом интересов всех участников образовательных отношений. Следующим этапом ее доработки станет решение вопроса неадекватных в существующих условиях систем измерения или количественных показателей. К примеру, числовые отметки или процентные соотношения по итогам выполнения работ зачастую не отражают реальную эффективность усвоения материала, а также не развивают критическое мышление и компетентностный подход.

Статья подготовлена в рамках научно-исследовательского проекта «Современная образовательная организация: от управленческой команды к школьному коллективу» — победителя конкурса грантов ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения» (Пр -1189 от 30.06.2025).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аксенова М.А., Владимирова С.В. и др. Стратегия устойчивого развития в системе государственного, муниципального и корпоративного управления: монография. Москва: Первое экономическое издательство. 2020. 306 с.
2. Гордеева Д. Стратегическое прогнозирование: метод трех горизонтов // Манн, Иванов и Фарбер. URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2022/03/22/strategicheskoe-prognozirovanie-metod-treh-gorizontov/> (дата обращения: 21.11.2025).
3. Козюбро Т. И., Крашенинникова А. Г. Особенности стратегического и оперативного управления организацией // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3-1 (85). С. 159–161. DOI 10.24412/2411-0450-2022-3-1-159-161.
4. Концепция проекта «Школа Минпросвещения России» (утверждена протоколом заседания Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 8 апреля 2022 года № ПК-1вн) // Проект «Школа Минпросвещения России». URL: <https://smp.edu.ru/concept> (дата обращения: 22.11.2025).
5. Методические рекомендации по развитию механизмов управления качеством образования ФГБНУ «ФИОКО» // Федеральный институт оценки качества образования. URL: <https://fioco.ru/Media/Default/Documents/Методические%20рекомендации%20ПУМ-2022.pdf> (дата обращения: 20.11.2025).
6. Моисеев А. М. Стратегическое управление школой: вопросы и ответы: монографическое практико-ориентированное научно-методическое пособие для руководителей образовательных организаций: в 2 т. М.: АСОУ, 2014. Т. 1. 308 с.
7. Моисеев А.М. Школьные проектные команды: создание, деятельность, сопровождение. М.: МГПУ, 2021. 308 с.
8. Отарбаева А. Б. Проблема выработки и принятия управленческого решения в общеобразовательной организации // Стратегия развития школ с низкими образовательными результатами: аналитика, сопровождение, окна возможностей: сборник статей по результатам Международной научно-практической конференции. Оренбург: ООО «ТИПОГРАФИЯ «АГЕНТСТВО ПРЕССА». 2023. С. 129–135.
9. Парфенова Г.Л., Холодкова О.Г., Бокова О.А., Мельникова Ю.А. Система управления работой с одаренными сельскими школьниками: коллективная монография. Барнаул: АлтГПУ. 2021. 270 с.
10. Перечень критериев и показателей самодиагностики проекта «Школа Минпросвещения России» // Проект «Школа Минпросвещения России». URL: <https://smp.edu.ru/criteriaandindicators> (дата обращения: 17.11.2025).
11. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 17 июня 2024 года № 03-877 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по разработке, утверждению и согласованию программ развития общеобразовательных организаций») // Проект «Школа Минпросвещения России». URL: <https://smp.edu.ru/methodologicalrecommendations> (дата обращения: 17.11.2025).
12. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Информационно-правовой портал «Гарант». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/> (дата обращения: 20.11.2025).

REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Aksenova M.A., Vladimirova S.V. i dr. Strategija ustojchivogo razvitija v sisteme gosudarstvennogo, municipal'nogo i korporativnogo upravljenija: monografija. Moskva: Pervoe jekonomicheskoe

- izdatel'stvo. 2020. 306 s.
2. Gordeeva D. Strategicheskoe prognozirovanie: metod treh gorizontov // Mann, Ivanov i Farber. URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2022/03/22/strategicheskoe-prognozirovanie-metod-treh-gorizontov/> (data obrashhenija: 21.11.2025).
 3. Kozjubro T. I., Krashennnikova A. G. Osobennosti strategicheskogo i operativnogo upravlenija organizacij // Jekonomika i biznes: teorija i praktika. 2022. № 3-1 (85). S. 159–161. DOI 10.24412/2411-0450-2022-3-1-159-161.
 4. koncepcija proekta «Shkola Minprosveshhenija Rossii» (utverzhdjena protokolom zaseda-nija Kollegii Ministerstva prosveshhenija Rossijskoj Federacii ot 8 aprelja 2022 goda № PK-1vn) // Proekt «Shkola Minprosveshhenija Rossii». URL: <https://smp.edu.ru/concept> (data obrashhenija: 22.11.2025).
 5. Metodicheskie rekomendacii po razvitiju mehanizmov upravlenija kachestvom obrazo-vanija FGBNU «FIOKO» // Federal'nyj institut ocenki kachestva obrazovanija. URL: <https://fioco.ru/Media/Default/Documents/Metodicheskie%20rekomendacii%20RUM-2022.pdf> (data obrashhenija: 20.11.2025).
 6. Moiseev A. M. Strategicheskoe upravlenie shkoloj: voprosy i otvety: monograficheskoe praktiko-orientirovanoe nauchno-metodicheskoe posobie dlja rukovoditelej obrazovatel'nyh organizacij: v 2 t. M.: ASOU, 2014. T. 1. 308 s.
 7. Moiseev A.M. Shkol'nye proektnye komandy: sozdanie, dejatel'nost', soprovozhdenie. M.: MGPU, 2021. 308 s.
 8. Otarbaeva A. B. Problema vyrabotki i prinjatija upravlencheskogo reshenija v obshheobrazovatel'noj organizacii // Strategija razvitija shkol s nizkimi obrazovatel'nymi rezul'tatami: analitika, soprovozhdenie, okna vozmozhnostej: sbornik statej po rezul'tatam Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Orenburg: OOO «TIPOGRAFIJA «AGENTSTVO PRESSA». 2023. S. 129–135.
 9. Parfenova G.L., Holodkova O.G., Bokova O.A., Mel'nikova Ju.A. Sistema upravlenija rabotoj s odarennymi sel'skimi shkol'nikami: kollektivnaja monografija. Barnaul: AltGPU. 2021. 270 s.
 10. Perechen' kriteriev i pokazatelej samodiagnostiki proekta «Shkola Minprosveshhenija Rossii» // Proekt «Shkola Minprosveshhenija Rossii». URL: <https://smp.edu.ru/criteriaandindicators> (data obrashhenija: 17.11.2025).
 11. Pis'mo Ministerstva prosveshhenija Rossijskoj Federacii ot 17 ijunja 2024 goda № 03-877 «O napravlenii metodicheskikh rekomendacij» (vmeste s «Metodicheskimi rekomen-dacijami po razrabotke, utverzhdeniju i soglasovaniju programm razvitija obshheobrazovatel'nyh organizacij») // Proekt «Shkola Minprosveshhenija Rossii». URL: <https://smp.edu.ru/methodologicalrecommendations> (data obrashhenija: 17.11.2025).
 12. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 7 maja 2024 goda № 309 «O nacional'nyh celjah razvitija Rossijskoj Federacii na period do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda» // Informacionno-pravovoj portal «Garant». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/> (data obrashhenija: 20.11.2025).

Поступила в редакцию: 27.11.2025.

Принята в печать: 30.12.2025.