

УДК 331

Д. Е. Грибов

Московский авиационный институт, г. Москва

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОГО КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В СФЕРЕ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ

Ключевые слова: молодежная политика, человеческие ресурсы, молодежная сфера, кадровый потенциал, модель кадрового обеспечения, наставничество, методы управления персоналом, корпоративная культура, методики оценки эффективности деятельности, работа с молодежью.

Эффективная кадровая политика позволяет обеспечить все уровни молодежной сферы – федеральный, региональный, муниципальный, конкретное учреждение – конкурентоспособными управленцами и специалистами, готовыми к осуществлению профессиональной деятельности, внедрению инноваций в молодежной среде, разработке перспективных программ и проектов. Поэтому вопрос формирования модели эффективного кадрового обеспечения в сфере молодежной политики является весьма актуальным. В статье рассмотрены условия создания эффективной системы развития кадрового потенциала молодежной политики; определена цель разработки модели кадрового обеспечения молодежной политики и ее основные элементы; проанализированы меры по совершенствованию системы подготовки, переобучения и повышения квалификации сотрудников молодежной сферы; рассмотрены механизмы подбора, отбора, адаптации, оценки качества деятельности и аттестации специалистов и руководителей молодежной сферы; определены основные методы управления в учреждениях молодежной сферы. При подготовке данной статьи использованы следующие методы исследования: анализ научно-методической литературы по кадровому обеспечению в сфере молодежной политики, анализ нормативно-правовой базы (различного уровня), наблюдение, статистика, методы логических построений, обобщения, аналогий, сравнения, системного и ситуационного анализа.

D. E. Gribov

Moscow aviation institute, Moscow

FORMATION OF A MODEL OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCES IN THE SPHERE OF YOUTH POLICY

Keywords: youth policy, human resources, youth sphere, human resources, staffing model, mentoring, methods of personnel management, corporate culture, methods of assessing the effectiveness of activities, work with youth.

An effective personnel policy makes it possible to provide all levels of the youth sphere – federal, regional, municipal, specific institution – with competitive managers and specialists who are ready to carry out professional activities, introduce innovations in the youth environment, and develop promising programs and projects. Therefore, the issue of forming a model of effective staffing in the field of youth policy is very relevant. The article discusses the conditions for creating an effective system for the development of personnel potential of youth policy; the goal of developing a model of staffing for youth policy and its main elements have been determined; measures to improve the system of training, retraining and advanced training of employees of the youth sphere were analyzed; mechanisms of selection, selection, adaptation, assessment of the quality of activities and certification of specialists and leaders of the youth sphere are considered; the main methods of management in the institutions of the youth sphere are determined. In preparing this article, the following research methods were used: analysis of scientific and methodological literature on staffing in the field of youth policy, analysis of the regulatory framework (at various levels), observation, statistics, methods of logical constructions, generalization, analogies, comparison, system and situational analysis.

Опросы молодежи, государственных и муниципальных служащих, работающих с молодежью, свидетельствуют о том, что в сфере молодежной политики существует явный дефицит кадров, не хватает специалистов, способных содействовать эффективной реализации основных направлений государственной молодежной политики. Учреждения мо-

лодежной сферы испытывают сложности с поиском профессиональных психологов, социологов, специалистов по социальной работе, юристов и специалистов по правам детей и молодежи, в том числе специалистов по ювенальной юстиции.

В Концепции развития кадрового потенциала молодежной политики в Российской Федерации, утвержденной при-

казом Министерства спорта, туризма и молодежной политики РФ от 23 декабря 2008 г. № 72, справедливо подчеркивается, что в Российской Федерации до настоящего времени не создана эффективная система развития кадрового потенциала молодежной политики.

Эффективность данной системы может быть достигнута при следующих условиях:

- формирование в общественном сознании представлений, адекватно отражающих положение молодежи в современном обществе, пути ее социального становления и развития;
- подготовка государственных и муниципальных служащих различных отраслей, включая изучение вопросов организации работы с молодежью;
- подготовка государственных и муниципальных служащих органов по делам молодежи;
- объединение интеллектуальных, материальных и прочих ресурсов всех социальных институтов для решения задач кадрового обеспечения государственной молодежной политики [1].

В связи с этим возникает потребность в разработке модели кадрового обеспечения молодежной политики как на федеральном и региональном уровнях, так и на местах. В последние годы внедряется практика разработки концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом в молодежной сфере.

Современная система управления кадровыми ресурсами в молодежной сфере должна обеспечивать решение приоритетных задач государственной молодежной политики, достижение необходимого уровня профессионализма сотрудников, возможность карьерного роста специалистов и пр. Кадровая политика молодежной сферы представляет собой сложную систему, включающую в себя взаимосвязанные и взаимозависимые подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов. Постоянное совершенствование системы управления персоналом способствует повышению производительности труда и укреплению корпоративного духа в любом учреждении.

Целью разработки модели кадрового обеспечения молодежной политики явля-

ется формирование механизма устойчивого развития данной сферы, обеспечивающего ее соответствие современным социальным, политическим и экономическим потребностям развития страны, запросам молодых людей и общества на основе обеспечения доступности и высокого качества услуг молодежи, возможности реализации и поддержки молодежных инициатив, создания условий для интеллектуального, нравственного, физического, эстетического развития личности молодого человека.

Модель кадрового обеспечения государственной молодежной политики должна состоять из следующих элементов:

- подготовка, переобучение и повышение квалификации сотрудников молодежной сферы;
- механизмы подбора и отбора специалистов и руководителей молодежной сферы;
- система адаптации и наставничества в учреждениях органов по делам молодежи;
- оценка качества деятельности и аттестация сотрудников;
- методы управления в учреждении молодежной сферы;
- формирование корпоративной культуры молодежной сферы.

Остановимся на характеристике основных элементов данной модели. Одним из основных блоков модели кадрового обеспечения государственной молодежной политики является система подготовки, переобучения и повышения квалификации сотрудников молодежной сферы. Эта работа должна вестись на нескольких уровнях: федеральном (разработка образовательных стандартов, программ подготовки специалистов, созданию федеральных образовательных площадок и пр.), региональном (создание инновационных ресурсных и методических центров, методическое обеспечение деятельности учреждений молодежной сферы и пр.), уровне учреждения (внедрение в практику методических дней, самоподготовки, аттестации работников и пр.). Позиции по совершенствованию системы подготовки, переобучения и повышения квалификации сотрудников молодежной сферы представлены в таблице 1.

Таблица 1

Меры по совершенствованию системы подготовки, переобучения и повышения квалификации сотрудников молодежной сферы

Федеральный уровень	Региональный уровень	Уровень учреждения молодежной сферы
Модернизация образовательных программ, направленных на достижение современного качества результатов профессиональной подготовки; Внедрение системы оценки качества образования на основе принципов открытости, объективности, прозрачности, общественно-профессионального участия; Обновление содержания и технологий образования, включая использование интерактивных образовательных технологий, учебных и производственных практик, стажировок; Развитие вариативности образовательных программ в сфере подготовки специалистов по работе с молодежью.	Обеспечение использования в полной мере имеющихся в регионе современных площадок для подготовки специалистов; участие общественности в управлении и контроле качества подготовки специалистов; Расширение сети профильных баз практик для обучающихся; Привлечение к образовательному процессу практиков, управленцев системы молодежной политики в регионе; оптимизация системы документооборота и сбора информации, в том числе путем совершенствования системы мониторинга качества образования в регионе; совершенствование финансово-экономических механизмов поддержки обучающихся, имеющих достижения в сфере реализации молодежной политики.	Внедрение инновационных технологий обучения практикантов; Создание совместных социальных и научно-исследовательских проектов; Формирование кадрового резерва на основе привлечения выпускников образовательных организаций к деятельности учреждения; стимулирование специалистов, ориентированных на переподготовку и самообразование; Использование технологий каскадного обучения.



Рис. 1. Формирование кадрового обеспечения молодежной политики



Рис. 2. Структура кадрового потенциала

Профессиональный компонент модели развития кадрового потенциала заключается не только в профессиональной подготовке, но и в организации повышения квалификации. Данная процедура может проводиться в специализированных организациях либо на рабочем месте без отрыва от профессиональных обязанностей. Существует практика проведения персонифицированных курсов повышения квалификации в зависимости от потребностей и интересов группы специалистов. Среди актуальных и инновационных способов повышения квалификации сотрудников молодежной сферы выделяются:

- распространение ценного опыта отдельных сотрудников по приоритетным направлениям молодежной политики;
- постоянное повышение квалификации всего коллектива учреждения;
- организация комплексной «командной» переподготовки управленцев системы молодежной политики;
- продвижение собственных перспективных кадров путем формирования резерва для замещения руководящих должностей;
- организация форумных кампаний и повышение квалификации путем «погружения».

Обеспечивая систему подготовки, переобучения и повышения квалификации управленцев и сотрудников молодежной сферы необходимо уделять внимание научно-методическому, нормативно-правовому и информационному обеспечению данной работы (рис. 1).

Согласно системному подходу, явление кадрового потенциала молодежной политики следует изучать, как систему, обладающую целостностью и характеризующуюся наличием элементов и структуры.

Анализируя структуру кадрового потенциала, представленную на рисунке 2, следует отметить, что матрица данной структуры может применяться к каждому работнику сферы молодежной политики, и способствует выявлению основных проблем развития кадрового потенциала отрасли.

В этой связи представляется целесообразным выделение механизма управления кадровым потенциалом, который нацелен на повышение эффективности реализации молодежной политики и включает в себя совокупность основных положений кадровой политики, правовых отраслевых актов, кадровых технологий и процедур, организационно-управленческих мероприятий, обеспечивающих должностной рост перспективных руководителей и специалистов, развитие их профессиональной компетентности [2].

Значимым блоком модели кадрового обеспечения молодежной политики являются механизмы подбора и отбора специалистов и руководителей молодежной сферы. В данном направлении предлагается использовать внутренние и внешние источники подбора как руководителей учреждений молодежной сферы, так и ее сотрудников.

К внутренним источникам можно отнести существующую систему

учреждений органов по делам молодежи либо смежных отраслей. Значимым обстоятельством здесь является «взращивание кадров» внутри организации, перспективы карьерного роста, формирование кадрового резерва среди сотрудников.

К внешним источникам можно отнести образовательные организации, ведущие подготовку специалистов по работе с молодежью или социальной работе. Здесь могут использоваться потенциалы учреждения как площадки организации учебных практик или стажировок для студентов-выпускников. Кроме того, можно использовать игровые методы отбора: конвейеры, деловые игры, на которые приглашаются заинтересованные в трудоустройстве в сфере молодежной политики люди. Игровые методы позволяют в интерактивной форме оценить кандидата на должность в комплексе его жизненного опыта, коммуникативных навыков, лидерских качеств и т.д.

При отборе кандидатов должны использоваться различные технологии, причем в комплексе, для более объективной оценки потенциального работника: анализ заявительных документов, биографии, рекомендаций, организация тестирований, индивидуальных и групповых собеседований, создание конкурсных и экспертных комиссий, проведение конкурсов эссе и проектов и пр.

При осуществлении подбора и отбора специалистов и руководителей молодежной сферы важной составляющей является оценка уровня знаний, умений, навыков, личностных качеств претендента. Так, кроме основ молодежной политики, специалист должен обладать знаниями в сфере технологий социального проектирования, моделирования и прогнозирования, методов и технологий управления группой, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, в том числе в сети Интернет. Среди основных качеств можно выделить целеустремленность, инициативность, коммуникабельность, креативность, лидерские качества, стрессоустойчивость, работоспособность и др.

Значимым элементом модели является система адаптации и наставничества в учреждениях органов по делам молодежи. Как показывает практика работы учрежде-

ний молодежной сферы, система наставничества в них развита слабо. На местах практически отсутствуют специалисты-кураторы, деятельность которых способствует профессиональному становлению и развитию вновь пришедших сотрудников.

Для повышения эффективности деятельности молодых специалистов важен адаптивный компонент. Наставники помогают молодым работникам овладеть основным содержанием, приемами и методами работы, способствуют их обучению и карьерному росту, осуществляют воспитание новичков в соответствии с требованиями корпоративной культуры и традициями учреждения. Они помогают молодым работникам понять и принять свой новый статус в организации, преодолевать трудности адаптации, участвуют в оценке результатов труда своих подопечных. К механизмам процессов адаптации можно отнести:

- предоставление возможности выстраивания каждым специалистом индивидуального маршрута;
- организацию наставничества как процесса, в котором опытный, положительно зарекомендовавший себя сотрудник ответственен за должностное продвижение и развитие наставляемого;
- возложение на наставника основной части работы по профессиональной адаптации нового сотрудника, а также части работы по организационной адаптации;
- проведение периодических опросов и учебно-развивающих занятий, тренингов для социально-психологической адаптации новых сотрудников;
- делегирование определенного круга полномочий наставнику и пр.

Традиционно в учреждениях молодежной сферы технология наставничества реализуется в двух формах. Индивидуальная форма предусматривает закрепление за одним опытным специалистом одного молодого сотрудника. При коллективной форме устанавливается шефство над группой молодых специалистов. Данный формат удобен при организации практик, стажировок либо создании нового учреждения, где практически все сотрудники переживают процесс профессиональной адаптации. В данном случае адаптация происходит под контролем коллектива, в общении с коллегами на примере опытных работников.



Рис. 3. Подбор и отбор специалистов и руководителей молодежной сферы

В функции наставника учреждений молодежной сферы отнесем:

- установление позитивных профессиональных отношений с молодым работником;
- сообщение о возможных сложностях и типичных ошибках в профессиональной деятельности;
- предоставление информации специфике работы, коллегам, партнерах организации;
- информирование о задачах и функциях структурного подразделений, взаимоотношений с социальными партнерами;
- разработка индивидуального профессионального, а в дальнейшем перспективного карьерного маршрута.

В учреждениях молодежной сферы для успешной профессиональной адаптации молодых специалистов и руководителей целесообразно проводить корпоративные мероприятия (торжественное посвящение в работники организации, конкурсы на звание «Лучший молодой специалист», конкурсы профессионального мастерства и т.д.). Эти меры способствуют повышению уровня компетентности, раскрытию творческого потенциала и созданию условий для саморазвития и самообразования молодых работников.

Оценка качества деятельности и аттестация сотрудников также является значимым элементом модели кадрового обеспечения молодежной политики.

При аттестации сотрудников молодежной сферы происходит подтверждение соответствия занимаемой должности на основе оценки профессиональной деятельности. Кроме этого, аттестация позволяет стимулировать целенаправленный, непрерывный процесс повышения уровня квалификации и образовательного уровня, повышать персональную ответственность за выполнение обязанностей в рамках реализации молодежной политики.

Аттестация позволяет выявить перспективы использования потенциальных возможностей руководителей и работников учреждений, обеспечить дифференциацию размеров оплаты труда в зависимости от вклада и достижений специалистов.

Кроме того, необходимо расширение самоконтроля сотрудников, привлечение успешных в профессии специалистов к работе в качестве консультантов, супервизоров, модераторов, определение барьеров профессионального саморазвития и механизмов их преодоления.

Затрагивая вопрос оценки качества деятельности специалистов, отметим, что в настоящее время накоплено множество методик оценки эффективности деятельности как в целом, так и различных составляющих их систем, процессов и технологий. Среди популярных методов оценки качества и эффективности деятельности можно выделить:

- «Задачи-Результаты»;
- «Задачи-Результаты-Затраты» (сопоставление поставленных задач, результатов деятельности и ресурсов, потраченных для достижения целей);
- параметрический метод (выявление степени удовлетворения потребностей молодежи при реализации основных направлений государственной молодежной политики);
- SWOT-анализ (выявление сильных, слабых сторон, возможностей и угроз как отдельного специалиста, так и коллектива в целом);
- карта оценки направлений деятельности учреждения для повышения его эффективности (оценивается текущее состояние подбора, отбора и приема на работу, условия труда, охрана и безопасность труда персонала, регулирование трудовых отношений и т.д.).

Методы управления в учреждении молодежной сферы являются важнейшей составляющей развития кадрового потенциала. Именно от них зависит способность руководства набрать и удерживать сотрудников. Методы управления коллективом персонала в учреждениях органов по делам молодежи – это способы, приемы практических действий в управлении специалистами, направленные на достижение целей и задач данных учреждений в области молодежной политики, основанные на анализе информации о специалистах по работе с молодежью, выбранные из возможных вариантов. Метод управления можно применить как к целому коллективу специалистов, так и к отдельному работнику организации. Все методы управления социальной организацией делятся на организационно-административные, экономические и социально-психологические методы (таблица 2).

В процессе управления персоналом необходимо использовать следующие основные принципы:

- принцип научности (объективности) управления персоналом (исходный принцип);
- принцип системности – предполагает тесную увязку решений экономического, социально-культурного, технологического характера в процессе управления;
- принцип эффективности – достижение поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии;
- принцип основного звена – нахождение и решение среди множества задач самой важной;
- принцип соединения творческой активности рядовых работников и руководства сверху (демократический централизм).

Среди методов управления молодежной организацией важное значение имеют формы признания и оценки труда коллектива специалистов.

Во-первых, это материальные компенсации (вознаграждение, возмещение) за повышенные затраты на осуществление профессиональной деятельности. Они могут выражаться в различных формах. Если речь идет о заработной плате, то ее размер не зависит от стажа, а учитывает качество выполнения должностных обязанностей. Виды материальных компенсаций: частичная оплата обучения, повышения квалификации, питания, командировок и др. Также формой признания является денежное вознаграждение за высокие результаты труда.

Во-вторых, формой признания является повышение в должности. Выпускники начинают свою профессиональную деятельность специалистами по работе с молодежью, затем, приобретая стаж и опыт, могут попробовать себя в роли главных специалистов отделов, далее могут быть назначены начальниками отделов или заместителями центров, затем могут предложить свою кандидатуру на роль директора молодежного центра.

В-третьих, в качестве признания специалиста выступает поощрение свободным временем. Оно может быть представлено в форме сокращенного рабочего дня (если специалист выполняет свои обязанности быстрее срока) или в форме гибкого графика работы, что позволяет работать по совместительству.

Таблица 2

Характеристика методов управления в учреждениях молодежной сферы

Метод управления	Цель применения	Объект применения	Форма реализации
Экономический	Применение материального стимулирования, направленного на повышение ответственности и заинтересованности специалистов в реализации направлений деятельности молодежного центра, а также стимулирующего специалистов проявлять инициативу при решении поставленных задач без специального распорядительного воздействия.	Начальники отделов, главные специалисты отделов, специалисты по работе с молодежью, педагоги-психологи, педагоги дополнительного образования.	Аналитический метод, привлечение внебюджетных средств, самофинансирование, заработная плата, премирование, штрафы, вычеты.
Организационно-распорядительный	Применение совокупности способов и средств прямого воздействия на персонал, основанных на власти и дисциплине с целью принятия эффективных и перспективных решений по усовершенствованию деятельности социальной службы.	Начальники отделов, главные специалисты отделов, специалисты по работе с молодежью, педагоги-психологи, педагоги дополнительного образования.	Обязательное предписание (приказ, запрет), согласительное предписание (консультация, компромисс), рекомендации и пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение).
Социально-психологический	Применение совокупности способов и средств, направленных на воздействие на эмоциональные и моральные стимулы специалистов с целью поддержания благоприятного микроклимата в трудовом коллективе и развития профессиональной мотивации.	Начальники отделов, главные специалисты отделов, специалисты по работе с молодежью, педагоги-психологи, педагоги дополнительного образования.	Внутреннее и внешнее вознаграждение, управление поведением персонала (убеждение и личный пример руководителя), предоставление специалистам полной информации о достижении показателей организации, формирование трудового коллектива с учетом индивидуальных особенностей, организация рабочего пространства, обучение и профессиональный отбор специалистов, изменение стиля руководства, культуры и этики управления, формирование корпоративной культуры.

В-четвертых, большое значение имеет общественное признание заслуг коллектива и отдельных специалистов через информацию о них на специальных стендах, вручение грамот и сувенирной продукции, объявление благодарности.

В-пятых, большую роль в деле стимулирования играет личное признание руководством учреждения или вышестоящими властями. Оно может иметь форму регулярных или эпизодических

поздравлений по случаю праздников и торжественных дат, похвалы.

Для развития кадрового потенциала молодежной политики огромное влияние оказывает формирование корпоративной культуры молодежной сферы в целом и конкретного учреждения в частности. В корпоративную культуру молодежной политики входит совокупность моделей поведения в молодежной сфере, принятая система лидерства и руководства,

действующая система коммуникации внутри и вовне, социальный статус специалиста молодежной сферы, принятая символика, лозунги, ритуалы. Так как корпоративная культура является стратегическим инструментом развития кадрового потенциала молодежной политики.

Затрагивая проблему развития кадрового потенциала в учреждении молодежной сферы, можно сказать, что корпоративная культура способствует успешной профессиональной адаптации молодого специалиста. Нельзя не отметить тот факт, что организация, имеющая сильную организационную культуру, наиболее популярна среди получателей услуг и конкурентоспособна среди аналогичных учреждений. В молодежных учреждениях принято традиционно проводить следующие ежегодные праздничные мероприятия: Новый год, День защитника Отечества, Международный женский день (проведение праздничных мероприятий внутри коллектива), 1 мая, День победы, День молодежи, День принятия декларации о государственном суверенитете Российской Федерации,

День народного единства (организация и участие в городских мероприятиях) и др. К разовым мероприятиям можно отнести: дни рождения сотрудников, спортивные выезды коллектива, культурно-массовые походы и др. Для большинства учреждений молодежной сферы разработан и утвержден логотип, который используется при оформлении официальной документации, подготовке сувениров, рекламы и пр. Кроме того, за значимые достижения в профессиональной и коллективной деятельности сотрудникам вручаются грамоты, памятные подарки, денежные премии, и т.п.

Таким образом, модель эффективного кадрового обеспечения молодежной политики позволит повысить эффективность реализации основных направлений работы с молодежью на федеральном, региональном, муниципальном уровне и в конкретной организации.

Кроме того, модель позволит перевести управление развитием кадрового потенциала в соуправление, достигнуть баланс коллегиальности и диалога в развитии кадров.

Библиографический список

1. Коряковцева О.А. Развитие кадрового потенциала молодёжной политики в регионе // Единое окно доступа к образовательным ресурсам [Электронный ресурс]. URL: http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/608/70608/46058?p_page=10 (дата обращения: 19.10.2021).
2. Ростовская Т.К., Фомина С.Н. Кадровое обеспечение реализации государственной молодежной политики: монография. М.: Издательство РГСУ, 2017. 184 с.
3. Грибов Д.Е. Исследование педагогических и психологических проблем при проведении реформы российской школы в рамках национального проекта: «Образование» // Современное педагогическое образование. 2020. № 10. С. 8-11.
4. Куликов С.П., Грибов Д.Е. Патриотические установки в массовом сознании молодежи и старших поколений в современной России: динамические и статические характеристики // Гуманитарий Юга России. 2016. Т. 20. № 4. С. 236-245.
5. Kulikov S.P., Shchitov K.V. Political subjectivity phenomenon of student-age youth // Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. 2017. Т. 70. № 10. С. 81.
6. Куликов С.П., Езопов М.В. Формирование и развитие основных аспектов молодежной политики в вузе // Теории и проблемы политических исследований. 2019. Т. 8. № 5А. С. 134-144.
7. Елисеев А.Л. Кадровое обеспечение реализации государственной молодежной политики на федеральном, региональном и муниципальном уровнях // Вестник государственного и муниципального управления. 2014. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovoe-obespechenie-realizatsii-gosudarstvennoy-molodezhnoy-politiki-na-federalnom-regionalnom-i-munitsipalnom-urovnyah> (дата обращения: 18.10.2021).
8. Чуев С.В., Поляков М.Б. Основные проблемы развития сферы государственной молодежной политики // PolitBook. 2017. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-problemy-razvitiya-sfery-gosudarstvennoy-molodezhnoy-politiki> (дата обращения: 15.10.2021).

9. Приказ Минспорттуризма РФ от 23.12.2008 N 72 «Об утверждении Концепции развития кадрового потенциала молодежной политики в Российской Федерации».

10. Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года: утв. Распоряжением Правительства РФ от 29.11.2014 N 2403-р.: офиц. текст, 2014.

11. Стратегия развития молодежи Российской Федерации на период до 2025 года // Росмолодежь [Электронный ресурс]. URL: <https://fadm.gov.ru/mediafiles/documents/document/98/ae/98aeadb5-7771-4e5b-a8ee-6e732e5d5e84.pdf> (дата обращения: 16.10.2021).