

Научная статья  
DOI: 10.37791/2687-0657-2025-20-1-127-143  
EDN: NMVSWF

ГРНТИ 06.39.41  
ВАК 5.2.6  
УДК 374.3

# Укрупненная модель управления молодежной политикой в образовательных организациях высшего образования

Р. С. Султанов<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>*Московская академия предпринимательства, Москва, Россия*

\**sultanovrs@yandex.ru*

**Аннотация.** Образование является стратегическим приоритетом государства, а воспитание – его неотъемлемой составляющей. В России активно ведутся параллельные процессы реформирования всей системы образования и перезагрузки системы молодежной политики и воспитательной работы в вузах. Эти масштабные преобразования, сопровождающиеся ростом финансирования, задач и вовлеченных субъектов, существенно усложняют управление молодежной политикой на уровне вузов. В статье представлен широкий обзор научных работ и показано, что в научной литературе преобладают исследования, связанные с отдельными направлениями реализации молодежной политики в вузах, анализом содержания молодежной политики, управлением молодежной политикой на уровне муниципалитета, региона или страны. В то же время ощущается дефицит научных разработок в сфере управления молодежной политикой на уровне конкретной образовательной организации высшего образования. В связи с этим особую актуальность и новизну приобретает разработка универсальных управленческих моделей, что стало предметом исследования настоящей статьи. Разработанная автором укрупненная модель управления молодежной политикой в образовательных организациях высшего образования имеет теоретическое и практическое значение и может быть использована для дальнейших научных изысканий.

**Ключевые слова:** управление, модель управления, конкурентоспособность образовательных организаций, эффективность вузов, молодежная политика, воспитательная деятельность

**Для цитирования:** Султанов Р. С. Укрупненная модель управления молодежной политикой в образовательных организациях высшего образования // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. № 1. С. 127–143. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-127-143.

---

Статья доступна на условиях простой (неисключительной) лицензии, которая является безвозмездной, предоставляется на срок действия исключительного права и действует по всему миру. Данная лицензия предоставляет любому лицу право копировать и распространять материал на любом носителе и в любом формате и создавать производные материалы, видоизменять и преобразовывать материал при условии указания авторов, названия статьи, журнала, его года и номера (в том числе посредством указания DOI).

© Султанов Р. С., 2026.

Research article

DOI: 10.37791/2687-0649-2026-20-1-127-143

# Consolidated Management Framework for Youth Policy in Higher Education Institutions

R. Sultanov<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>*Moscow Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russia*

*\*sultanovrs@yandex.ru*

**Abstract.** Education is a strategic priority for the state, with youth development and civic upbringing being its integral component. Russia is currently undergoing parallel processes of reforming its entire education system and revitalizing the system of youth policy and educational work in universities. These large-scale transformations, accompanied by increased funding, a growing number of objectives, and a wider range of involved stakeholders, significantly complicate the management of youth policy at the institutional level. Existing approaches are often fragmented and fail to provide the necessary efficiency under these new conditions. This paper provides a comprehensive review of scholarly literature, demonstrating that existing research predominantly focuses on specific areas of youth policy implementation in higher education institutions, analysis of its content, or its management at the municipal, regional, or national levels. Simultaneously, there is a discernible lack of scientific developments in youth policy management at the level of an individual higher education institution that would enable the formation of universal approaches to building an effective management system for youth policy within a university. In this context, the development of universal management models capable of systematizing processes, harmonizing the interests of multiple stakeholders, and enhancing the effectiveness of educational activities is of particular relevance and novelty. The high-level model for managing youth policy and educational work in higher education institutions, developed by the author, holds both theoretical and practical significance. Given its generalized nature, this model can be used for further scientific research and the development of detailed approaches to managing youth policy in universities. It can also be applied in designing a management system for a specific HEI, serving as a foundation for such efforts. The article argues that a youth policy management model for a university must account for the specific features of youth policy as an object of management. Furthermore, it should incorporate a project selection mechanism, a classificatory framework defining the boundaries of youth policy as a managed object, a design algorithm, a set of youth policy management functions, a system of performance indicators, and a mechanism for adjusting subsequent decisions.

**Keywords:** management, management model, competitiveness of educational organizations, efficiency of universities, youth policy, educational work

**For citation:** Sultanov, R. (2026). Consolidated Management Framework for Youth Policy in Higher Education Institutions. *Journal of Modern Competition*, 20(1), 127–143. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-1-127-143>

The article is available under a simple (non-exclusive) license, which is royalty-free, provided for the duration of the exclusive right, and is valid worldwide. This license grants any person the right to copy and distribute the material on any medium and in any format, and to create derivative materials, modify, and transform the material, provided that the authors, the article

© Sultanov R., 2026. title, the journal, its year, and issue are credited (including by specifying the DOI).

## Введение и постановка задачи на разработку модели

**В** последние годы существенно возросло внимание государства к реализации молодежной политики и воспитательной деятельности, в том числе в образовательных организациях высшего образования (ОО ВО). Увеличилось финансирование данной отрасли и отдельных субъектов реализации молодежной политики, которыми иницируется и реализуется значительное количество программ, проектов и инициатив для молодежи<sup>1</sup>.

Рост масштабов финансирования и количества проектов влечет необходимость совершенствования системы управления. На уровне государства уже сформирована новая структура менеджмента, включающая в себя целый ряд органов государственной власти, в частности Администрация Президента России, Росмолодежь, Минобрнауки России, Комитет Государственной Думы Российской Федерации по молодежной политике, региональные органы исполнительной власти, уполномоченные в сфере реализации молодежной политики.

Однако текущая ситуация оказывает значительное влияние и на образовательные организации, перед которыми ставятся существенно более масштабные задачи в сфере молодежной политики, чем еще несколько лет назад. Рост бюджетов, количества персонала, задач, большое количество заинтересованных субъектов, высокая динамика изменений влечет усложнение системы управления молодежной политикой в вузах и необходимость повышения ее эффективности. В связи с этим вопрос совершенствования системы управле-

ния молодежной политикой становится актуальным и на уровне вузов.

Можно отметить ряд предпринимаемых в этом направлении мероприятий. Так, за последние годы под руководством Минобрнауки России завершён процесс введения в вузах должности профильного проректора по молодежной политике<sup>2</sup>. Минобрнауки России опубликована и доведена до вузов примерная возможная структура подразделения, ответственного за реализацию молодежной политики<sup>3</sup>.

## Литературный обзор

Литературный обзор научных работ в этой сфере показал прежде всего наличие исследований, связанных с отдельными направлениями реализации молодежной политики в вузах. Например, можно отметить исследование Б. Р. Рахматулиной [1], Ф. Х. Куршевой [2], Д. Ф. Телепаевой [3], Ю. Р. Вишневого, О. Н. Гаврилик, Д. В. Минченко [4], посвященные добровольческой деятельности в вузах, а также более узконаправленные работы в сфере изучения спортивного волонтерства, например исследование С. Г. Сейранова, С. Н. Мягковой, Б. Ю. Александровой, Е. Е. Бариениковой [5], посвященное развитию спортивного добровольчества, исследование А. О. Карповой [6], направленное на изучение развития массового спорта в образователь-

<sup>2</sup> В вузах России назначили проректоров по молодежной политике // ТАСС. URL: <https://tass.ru/obschestvo/14963051> (дата обращения: 21.06.2025).

<sup>3</sup> Типовые организационные структуры управления по молодежной политике в вузах // Минобрнауки России. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/about/deps/dgmpispvsvo/education/%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D1%8B/%D0%A2%D0%B8%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D1%8B.pdf> (дата обращения: 21.06.2025).

<sup>1</sup> Доклад о положении молодежи в Российской Федерации за 2023 год // Минобрнауки России. URL: [https://minobrnauki.gov.ru/upload/2024/10/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4\\_%D0%9F%D0%9C2023\\_%D0%AD%D0%A6%D0%9F\\_%D0%9F%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B01.10.24.pdf](https://minobrnauki.gov.ru/upload/2024/10/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4_%D0%9F%D0%9C2023_%D0%AD%D0%A6%D0%9F_%D0%9F%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B01.10.24.pdf) (дата обращения: 22.05.2025).

ном пространстве вуза, работы Л. П. Дулаевой [7] по вопросу развития социальных умений студентов в процессе внеаудиторной деятельности, Г. Ю. Лазаревой [8] – по поводу профессиональной социализации студентов, И. В. Федуловой [9] – по вопросу социально-гражданского потенциала студентов-медиков средствами волонтерской деятельности, работы Н. В. Хлебниковой [10], Р. Н. Ворониной [11] и пр.

Нельзя не обратить внимание на отдельный пласт исследований, связанных с анализом содержания молодежной политики. Е. В. Сидоренко отмечает необходимость расширения понимания молодежной политики в университете, в рамках реализации которой вуз должен не только разрабатывать и осуществлять программы воспитательной работы и мероприятий, но и «планировать исследовательские программы, связанные как с выявлением актуального состояния ценностных ориентаций обучающихся, так и с разработкой концептуально-методологических моделей целенаправленного формирования российских традиционных духовно-нравственных ценностей» [12]. А. Т. Газалов отмечает региональный аспект, который должен учитываться при реализации молодежной политики с учетом местных национальных традиций и особых потребностей молодежи [13]. М. А. Райкина обращает внимание на необходимость совершенствования содержания молодежной политики вузов в части содействия построению долгосрочной жизненной перспективы, в то время как сейчас такая политика в большей степени сосредоточена на адаптации студентов к своим внутренним (внутривузовским) условиям [14].

Также имеются исследования, касающиеся управления молодежной политикой на уровне муниципалитета, региона или страны. К таковым можно отнести публикации В. А. Ларина [15], М. М. Хаировой [16], А. Языджана и К. В. Гугкаева [17], а также Е. В. Максютинной, Э. И. Абдулли-

ной, А. С. Максимовой, Е. А. Кочкиной [18], Ю. И. Молоткова [19], А. В. Ермакова [20].

В то же время ощущается дефицит научных разработок в сфере управления молодежной политикой на уровне конкретной ОО ВО, которые бы позволяли сформировать универсальные подходы к построению эффективной системы управления молодежной политикой в вузе исходя из ее актуальной роли, а не сводились к конкретным управленческим решениям или направлениям деятельности в рамках молодежной политики.

Так, среди немногочисленных работ можно выделить исследования Г. В. Черняевой, которая отмечает такие особенности управления молодежной политикой российских вузов, как возможность влияния на молодых сотрудников и студентов и в конечном счете на результаты и успешность деятельности всего вуза. В связи с этим автор рекомендует в рамках системы управления молодежной политикой вуза «осуществлять обновление документов, посвященных управлению молодежной политикой, а также корректировать цели, направления, обновлять содержание и формулировать новые векторы молодежной политики», а также использовать инструменты контент-анализа [21].

Д. Л. Островкин и Д. Г. Сандлер предлагают собственную модель матричного формата реализации молодежной политики, которая позволяет дополнить систему управления образовательной организации высшего образования «встраиванием молодежной политики (ее компонентов) во все стратегии, программы и проекты на всех иерархических уровнях публичного управления университетом» [22]. Авторы справедливо отмечают, что молодежная политика вуза на сегодняшний день не может рассматриваться как изолированное от остальных политик вуза направление деятельности. Соответственно, система управления ею должна быть направлена на формирование «интегрирующей среды для раскрытия потенциала, которая помогает университетской молодежи найти свой путь, раскрыть

таланты и определить траекторию развития» [22]. Однако предлагаемая модель лишь акцентирует внимание на необходимости комплексного понимания молодежной политики, не раскрывая особенностей и сути управления ею.

С учетом изложенного в рамках настоящей статьи предлагается предпринять попытку разработки теоретического подхода, который мог бы стать основой для разработки полноценной системы управления молодежной политикой и воспитательной деятельностью (далее – МПивД) в конкретной ОО ВО и/или базисом для дальнейших научных изысканий. Для этого автором применяется инструмент моделирования (построения модели) к системе управления молодежной политикой в вузе.

Согласно определению Шеннона, «модель – это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности» [23]. В. Штофф понимает под моделью мысленно или практически созданную структуру, воспроизводящую ту или иную часть действительности в упрощенной (схематизированной или идеализированной) и наглядной форме [24]. Ю. Иванюков и А. Лотов, полагают, что моделью в широком понимании именуется некий образ (в том числе условный или мысленный) объекта, интересующего нас, либо, наоборот, прообраз некоторого объекта или системы объектов [25, с. 19].

Анализ приведенных дефиниций позволяет сделать вывод о том, что перед автором стоит задача разработки упрощенного описания прообраза системы управления молодежной политикой и воспитательной деятельности в ОО ВО. Продолжая уточнять задачу, предлагается обратиться к определению модели управления, под которой понимается совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде [26, с. 9].

Как отмечает М. Мэскон, построение модели, как и само управление, является процессом, «разработчик должен определить глав-

ную цель модели, какие выходные нормативы или информацию предполагается получить, используя модель, чтобы помочь руководству разрешить стоящую перед ним проблему» [27].

Основываясь на ранее проведенном анализе, представляется разумным в качестве исходной установки принять требование к разрабатываемой модели, заключающееся в том, что такая модель должна быть направлена на повышение эффективности управления молодежной политикой в вузе.

Кроме того, важно подчеркнуть, что разработка полноценной системы управления молодежной политикой в вузе невозможна в рамках формата настоящего исследования, в связи с чем формирование модели предлагается рассматривать как основу для возможных будущих изысканий. В этом смысле разрабатываемая модель должна отражать ключевые элементы и их взаимосвязи, более детальная проработка которых может осуществляться как в рамках научных исследований, так и на практике при внедрении модели в вузе. Учитывая ограниченность глубины исследования, автором предлагается именовать разрабатываемую модель укрупненной.

### **Объект управления и его особенности**

Как следует из определения самого понятия модели управления, для ее формирования необходимо определить объект, на который будет оказано воздействие. Надо признать, что даже на уровне бытового восприятия представляется весьма очевидной необходимость определения того, чем предстоит управлять, до того, как начать решать задачу, как управлять.

С одной стороны, поставленная задача представляется технической, так как является очевидным тот факт, что объектом управления в модели управления молодежной политикой в вузе выступает, собственно, сама молодежная политика ОО ВО.

С другой стороны, для целей формирования модели важно не просто определить объект, но и его сущность, содержание, границы и иные существенные характеристики, которые требуют учета при управлении таким объектом. В ином случае становится невозможным повышение эффективности управления за счет внедрения модели, так как фактически задача определения того, чем мы управляем, остается нерешенной.

Автором ранее предлагалось понимать под молодежной политикой «общественные отношения, в которых одной из сторон выступает молодежь как специфическая социальная группа, ограниченная по возрастному признаку, а второй – субъекты реализации молодежной политики, вступающие в такие отношения для достижения собственных целей и задач», и для дальнейшего исследования предлагается использовать данный подход [28].

Вместе с этим для понимания сущности и формирования специфической модели управления одного теоретического подхода к пониманию недостаточно, в связи с чем предлагается выявить особенности молодежной политики как объекта управления, которые требуют учета при управлении данным направлением деятельности в вузе с учетом ранее опубликованных работ автора в этой области.

В предыдущих работах автором доказано, что реализация молодежной политики в вузе требует участия и учета интересов обширного числа заинтересованных сторон [29]. Состав, роль и влияние таких стейкхолдеров могут меняться с течением времени, однако само по себе наличие значительного количества заинтересованных сторон является постоянной характеристикой [29]. Даже поверхностный анализ позволяет сделать вывод о том, что к заинтересованным сторонам может быть отнесен целый ряд государственных органов, студенты, руководство вуза, профессорско-преподавательский состав, проправительственные организации и пр. [30]. Указанной

позиции придерживаются и Д. Л. Островкин с Д. Г. Сандлером, называя одной из характеристик молодежной политики большое число стейкхолдеров [22]. Изложенное, по мнению автора, позволяет говорить о том, что одной из ключевых особенностей молодежной политики как объекта управления является *мульти-субъектность*.

Так, в результате проведенного опроса проректоров по молодежной политике, руководителей профильных подразделений и их сотрудников было выявлено, что 68% опрошенных при осуществлении деятельности по реализации молодежной политики вуза выполняют системное взаимодействие более чем с 20 стейкхолдерами (группами стейкхолдеров). Причем 71% опрошенных отметили, что 10 и более стейкхолдеров являются инициаторами различных проектов для студентов и предлагают вузу обеспечить участие студентов в их проектах либо совместно реализовать проект с участием студентов вузов.

Исследование проводилось в формате опроса, проведенного с января по март 2025 г. среди проректоров по молодежной политике, а также руководителей и сотрудников профильных подразделений по молодежной политике вузов. В опросе приняло участие 69 человек из 16 регионов. На первом этапе опроса респондентам предлагалось выбрать из закрытого списка стейкхолдеров тех, с которыми осуществляется взаимодействие в целях реализации молодежной политики вуза, а также дополнить список собственными вариантами в случае отсутствия необходимого (рис. 1), на втором этапе – оценить общее количество лиц и организаций, с которыми осуществляется взаимодействие в целях реализации молодежной политики вуза, а на третьем – оценить количество стейкхолдеров, которые являются инициаторами различных проектов для студентов и предлагают вузу обеспечить участие студентов в их проектах либо совместно реализовать проект с участием студентов вузов (рис. 2).

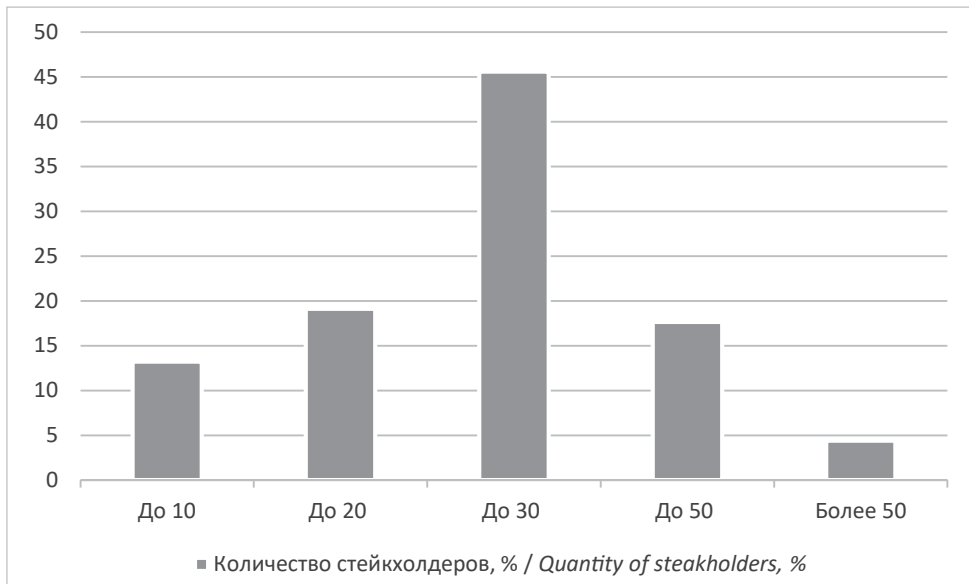


Рис. 1. Количество стейкхолдеров

Fig. 1. Quantity of stakeholders

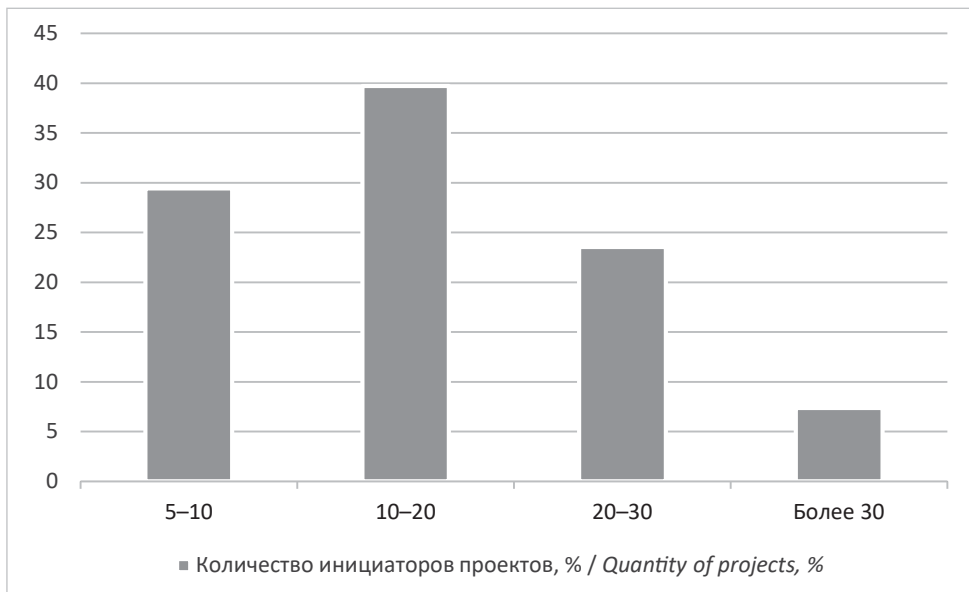


Рис. 2. Количество инициаторов проектов

Fig. 2. Quantity of projects

Мультисубъектность влечет за собой следующую важную особенность – *конфликтность*, которая вытекает из разности интересов заинтересованных участников мо-

лодежной политики в вузе, причем различия касаются как участников реализации молодежной политики внутри вуза, так и во вне. Например, подразделение по молодежной

политике заинтересовано в увеличении охвата мероприятий, то есть вовлечении наибольшего количества студентов для участия в максимальном количестве мероприятий, в то время как академический блок может иметь иную точку зрения в связи с тем, что это влечет необходимость переноса занятий, изменения расписания и пр. Внешние по отношению к вузу субъекты реализации молодежной политики заинтересованы в участии студентов в своих мероприятиях и не заинтересованы в участии студентов в мероприятиях иных субъектов, находясь, по сути, в конкуренции за внимание одних и тех же студентов.

Следующей важной особенностью предлагается считать *вариативный характер* молодежной политики. Как было доказано автором в отдельном исследовании [31], содержание молодежной политики крайне разнообразно, но в самом общем виде может быть сведено к семи направлениям: гражданско-патриотическое воспитание; духовно-нравственное воспитание; спорт и здоровый образ жизни; психологическое здоровье и адаптация; экономика, трудоустройство и предпринимательство; креативные индустрии; наука. Данная особенность крайне важна для формирования модели управления, поскольку требует высокой степени универсальности такой модели из-за высокой степени различия реального содержания молодежной политики от вуза к вузу.

Вариативный характер и мультисубъектность молодежной политики определяют такую особенность молодежной политики вуза, как *полиформатность*. Различные субъекты реализации молодежной политики и их мероприятия, находясь в конкуренции за внимание молодежи как между собой, так и с иными формами активностей, вынуждены разрабатывать всё новые форматы проектов и мероприятий, что является постоянной характеристикой реализации молодежной политики и требует учета при формировании модели управления ею.

Вариативность (и обширность) направлений молодежной политики влечет отсутствие четких границ управления молодежной политикой и пересечение компетенций между различными акторами внутри вуза. Например, реализация направления «наука», очевидно, затрагивает компетенцию профильного проректора по науке, реализация мероприятий – компетенцию службы безопасности, административно-хозяйственного подразделения и академического блока, реализация спортивного направления – интересы профильной кафедры и пр. Данную особенность предлагается именовать *интегральным характером МПивД*, который отражает нечеткие границы МПивД и требует от системы управления формирования механизмов координации взаимодействия и консолидации усилий множества структурных единиц.

Продолжая анализировать особенности молодежной политики как объекта управления, предлагаем обратить внимание на *иерархичность* молодежной политики, которая заключается в том, что при реализации МПивД в ОО ВО требуется учитывать несколько «уровней» интересов. Дело в том, что согласно законодательству, молодежная политика отнесена одновременно к компетенции федерального, регионального и муниципального уровня власти, на каждом из которых могут появляться свои дополнительные задачи и приоритеты<sup>4</sup>. Помимо прочего, у самого вуза могут быть собственные интересы исходя из стратегии развития.

Таким образом, подытожим, что объектом управления разрабатываемой модели являются общественные отношения, в которых одной из сторон выступает молодежь как специфическая социальная группа, ограниченная по возрастному признаку, а второй – субъек-

<sup>4</sup> Статья 8–10 Федерального закона от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/573248507> (дата обращения: 22.05.2025).

ты реализации молодежной политики, вступающие в такие отношения для достижения собственных целей и задач. Указанный объект характеризуется такими особенностями, как **мультисубъектность, вариативность содержания, полиформатность, конфликтогенность, иерархичность и интегральный характер**, которые требуют учета при осуществлении управления молодежной политикой и обеспечении ее эффективности. Учитывая вышеизложенное, *указанные особенности предлагается считать первым сквозным элементом укрупненной модели управления.*

### Проектирование молодежной политики

Выявленные особенности объекта управления оказывают значительное влияние на специфику такого управления и, соответственно, на саму разрабатываемую модель.

Так, выявленная мультисубъектность молодежной политики, то есть наличие значительного количества заинтересованных сторон при реализации молодежной политики, на практике означает генерацию разными источниками различных предложений по участию студентов вуза в их мероприятиях и активностях. Например, План мероприятий в рамках реализации молодежной политики и воспитательной деятельности Минобрнауки России и Федерального агентства по делам молодежи 2024 г. включает в себя 262 мероприятия в год. Помимо мероприятий указанного плана, существуют десятки иных субъектов реализации молодежной политики, предлагающих вузу обеспечить участие студентов в своих проектах. Среди крупнейших можно отметить Общество «Знание», РДДМ «Движение первых», АНО «Россия – страна возможностей», Российский студенческий союз и другие. Соответственно, указанные субъекты и их предложения могут рассматриваться как входные данные, которые должны обрабатываться разрабатываемой моделью. Одним из источников входных данных необходимо признать подразделения и долж-

ностных лиц самого вуза, причем не только ответственных за реализацию молодежной политики. Например, проректор по науке может инициировать перед подразделением, ответственным за реализацию молодежной политики, проведение круглых столов или иных мероприятий, связанных с памяtnыми датами в сфере науки, а заведующий кафедрой спортивного воспитания – предложить проведение каких-либо соревнований и т. д.

Таким образом, исходя из мультисубъектности молодежной политики как объекта управления, предлагается отразить в разрабатываемой модели входные данные, генерируемые как внутренними акторами вуза, так и внешними субъектами реализации молодежной политики.

Наличие разнообразных входных данных в силу мультисубъектности предопределяет конкуренцию между такими данными (предложениями и инициативами) в силу конфликтогенности и иерархичности молодежной политики. Изложенное влечет необходимость наличия в модели механизма отбора предлагаемых инициатив, который бы позволял сформировать портфель наиболее эффективных проектов на основе гармонизации несовпадающих интересов акторов.

При этом такой механизм должен не просто учитывать интересы каждой заинтересованной стороны, суммируя и автоматически включая предложения каждого участника в портфель проектов, но и осуществлять приоритизацию, отсекая отдельные предложения по каким-либо критериям. Одним из способов решения данной задачи может быть присвоение тому или иному субъекту реализации молодежной политики определенного веса, вычисленного исходя из приоритетов вуза и его роли в обществе в текущий момент. Например, в настоящее время молодежная политика является одним из приоритетов государства, а роль государства в социально-экономической жизни крайне высока, в связи с этим вес интересов государства и предлагаемых им мероприятий должен быть весьма высок. Однако проводя ретроспективный анализ, можно с уверенностью утверждать,

что в период 90-годов прошлого века такой вес мог бы оказаться существенно ниже, чем, скажем, предложения от зарубежных организаций или крупного бизнеса. Таким образом, модель управления молодежной политики должна предусматривать механизм отбора инициатив на основе гармонизации интересов заинтересованных с учетом важности таких интересов для вуза в конкретный момент времени.

Результатом «пропускания входных данных» через такой механизм должен стать план реализации молодежной политики, отражающий ее содержание в конкретном вузе, на определенный период.

Учитывая значительное количество заинтересованных сторон, предлагающих собственные инициативы, а также вариативный и интегральный характер самой молодежной политики, имеется риск включения в такой план мероприятий и проектов, выходящих за рамки объекта управления. Такой подход может привести к неисполнимости такого плана ввиду наличия в нем мероприятий, не относящихся к компетенции соответствующего подразделения, или, например, затратам ресурсов на решение задач, результаты которых не отвечают целям молодежной политики.

Соответственно, модель управления должна регулировать содержание портфеля отобранных проектов таким образом, чтобы, во-первых, его содержание оставалось в границах молодежной политики как объекта управления, во-вторых, сохранялась вариативность, полиформатность и учитывалась иерархичность молодежной политики и, в-третьих, обеспечивалось достижение обозначенной в законодательстве цели молодежной политики как таковой – развитие молодежи, ее самореализации в различных сферах жизнедеятельности<sup>5</sup>. Например, вне зависимости от при-

оритетов вуза, муниципалитета, региона или федеральной повестки (иерархичность), в той или иной степени молодежная политика должна включать в себя мероприятия, направленные на духовно-нравственное воспитание или приобщение к здоровому образу жизни, так как иное противоречило бы вышеуказанной цели молодежной политики.

Решение задачи «удержания» портфеля проектов (и плана реализации МПивД) в границах объекта управления может быть обеспечено за счет интеграции в модель управления классификации мероприятий и форматов молодежной политики, то есть ограничения всех возможных вариаций ее содержания в рамках классификационного перечня. Соответственно, наличие в плане реализации мероприятий, которые не могут быть отнесены ни к одному из пунктов классификационного перечня, будет означать, что данное мероприятие вообще не относится к объекту управления – молодежной политике.

Таким образом, проектирование молодежной политики представляет собой многокомпонентный и сложный процесс, который одновременно должен обеспечивать:

- отбор конкурирующих между собой входных данных за счет приоритизации и гармонизации интересов;
- вариативность и полиформатность мероприятий молодежной политики, которые в результате проектирования должны войти в план реализации МПивД;
- недопущение включения в план реализации молодежной политики мероприятий, выходящих за рамки объекта управления.

Исходя из сложности процесса, представляется необходимым наличие в модели специальной процедуры, или алгоритма проектирования, который представлял бы собой унифицированный порядок действий, преобразующих входные данные в план реализации молодежной политики на основе гармонизации интересов, сохранения вариативности и полиформатности и ограничения его содер-

<sup>5</sup> Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/573248507> (дата обращения: 22.05.2025).

жания границами молодежной политики как объекта управления.

Таким образом, помимо ранее обозначенных особенностей молодежной политики как объекта управления, интересов и предложений заинтересованных сторон, предлагается также включить в укрупненную модель управления молодежной политикой механизм отбора предложений заинтересованных сторон, план их реализации, классификационный перечень и алгоритм проектирования, увязывающий все элементы в единое целое.

### Реализация и оценка эффективности молодежной политики

После формирования портфеля проектов в виде плана реализации молодежной политики становится актуальным вопрос осуществления такого плана. Как и любая научная разработка, модель должна характеризоваться универсальностью, которая в данном случае затрудняется вариативностью МПивД. Таким образом, в рамках модели необходимо решить задачу разработки таких подходов к реализации, которые одновременно были бы применимы к любому вузу вне зависимости от его специфики и конкретного содержания молодежной политики, а также обеспечивать эффективность реализации молодежной политики и при этом учитывать (и быть применимым) широкий спектр возможного содержания МПивД.

Решение указанной задачи, по мнению автора, может лежать в области выявления такого набора действий, которые необходимы и минимально достаточны для эффективной реализации молодежной политики в вузе вне зависимости от ее конкретного содержания.

Обращаясь к литературному обзору для целей решения поставленной задачи, предлагается использовать наработки теории менеджмента, в рамках которой существуют различные подходы к так называемым функциям управления, представляющим собой универ-

сальные (до определенной степени) наборы действий, необходимые для осуществления управления как такового. Существует целый ряд различных разработок в этой области, каждая из которых предлагает свой состав таких функций. Учитывая высокую специфику молодежной политики как объекта управления, автором выдвигается гипотеза, согласно которой этап реализации результатов проектирования молодежной политики может быть отражен в модели за счет включения в нее функций управления, адаптированных или специально разработанных для этих целей. Более того, состав таких функций может изменяться с течением времени или в связи с изменением подхода к содержанию молодежной политики (например, сокращением ее границ или, наоборот, расширением). Вместе с этим, учитывая ранее предложенное, включение в состав модели классификации, которая бы и задавала границы объекта управления, изменение ее границ автоматически, приведет к изменению состава функций, но сохранит актуальность предлагаемой модели.

Таким образом, *следующим элементом укрупненной модели управления молодежной политикой*, по мнению автора, следует признать **функции управления молодежной политикой в ОО ВО, учитывающие особенности молодежной политики как объекта управления.**

Следуя общей логике, после проектирования и реализации молодежной политики представляется необходимой оценка эффективности. Такая оценка, во-первых, позволила бы заинтересованным сторонам (мультисубъектность) определить степень удовлетворения их интересов и достижения целей, ради которых они вступали в соответствующие общественные отношения, за счет отобранных и реализованных проектов, а во-вторых, скорректировать дальнейшие планы реализации молодежной политики.

Учитывая, что предметом настоящего исследования являются организационные отношения, возникающие в процессе управления

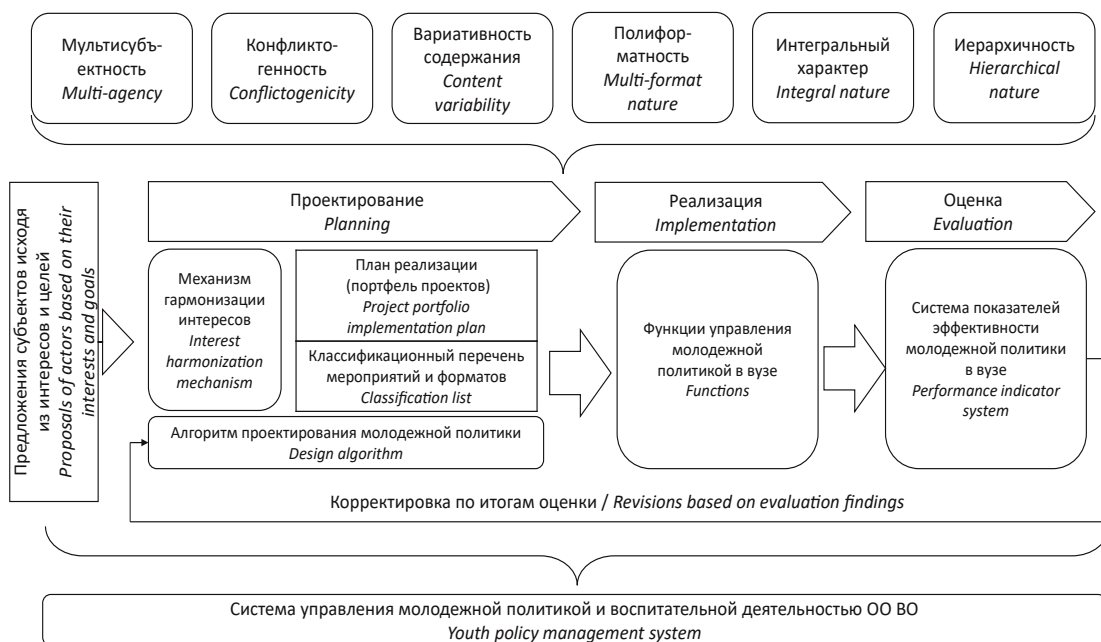
молодежной политикой в образовательных организациях высшего образования, оценка такой эффективности должна осуществляться прежде всего с позиции самой ОО ВО. Вместе с этим сама позиция ОО ВО, исходя из ранее предложенных подходов, должна формироваться с учетом интересов ряда иных субъектов реализации молодежной политики и значимости (веса) таких субъектов. Для примера можно представить ситуацию, при которой стратегия развития вуза не требует развития такого направления молодежной политики, как «психологическое здоровье и адаптация» (к которой, в частности, следует отнести особенно актуальную на сегодняшний день поддержку молодых семей), однако это направление может быть включено в число приоритетов самого вуза под влиянием государства, которое сегодня оказывает существенное влияние на деятельность любого вуза как наиболее значимый актор. Иными словами, позиция вуза пред-

ставляет собой результат гармонизации интересов заинтересованных сторон и выступает как средневзвешенная позиция совокупности акторов.

Основываясь на ранее выявленных особенностях МПивД, молодежная политика представляет собой сложноорганизованные и комплексные общественные отношения, в связи с чем определение их эффективности вряд ли возможно за счет измерения какого-то одного показателя и потребует разработки целого перечня показателей.

Изложенное позволяет сделать вывод о том, что *заключительным элементом укрупненной модели управления МПивД в ОО ВО* должна стать **система показателей эффективности и механизм учета результатов оценки при последующем проектировании молодежной политики**.

Схематично укрупненная модель управления молодежной политикой представлена на рисунке 3.



**Рис. 3.** Укрупненная модель управления молодежной политикой в образовательной организации высшего образования

Fig. 3. Consolidated management framework for youth policy in higher education institutions

## Заключение

По мнению автора, укрупненная модель управления молодежной политикой в ОО ВО должна включать в себя следующие элементы:

- особенности молодежной политики как объекта управления, оказывающие влияние на все элементы модели (мультисубъектность, вариативность содержания, полиформатность, конфликтогенность, иерархичность и интегральный характер);
  - механизм отбора проектов, основанный на гармонизации интересов участников реализации молодежной политики, в результате применения которого формируется портфель проектов в виде плана реализации;
  - классификационный перечень, задающий границы молодежной политики как объекта управления для преодоления ее вариативного и интегрального характера, а также иерархичности и полиформатности;
  - алгоритм проектирования, обеспечивающий взаимосвязь всех элементов модели, обеспечивающих проектирование молодежной политики;
- функции управления молодежной политикой, осуществление которых является минимально достаточным набором действий для ее эффективной реализации вне зависимости от специфики содержания в конкретном вузе;
  - система показателей эффективности, позволяющая заинтересованным лицам оценить степень удовлетворения интересов, ради которых такие лица вступали в соответствующие общественные отношения;
  - механизм корректировки последующих решений в сфере управления молодежной политикой, учитывающий результаты проведения оценки эффективности.

Представленная укрупненная модель может стать универсальной основой для разработки системы управления молодежной политикой вузов и сохранять свою актуальность вне зависимости от содержательного изменения отдельных ее элементов, поскольку изменение одних элементов повлечет корректировку остальных.

## Список литературы

1. *Рахматулина Б.Р.* Формирование гражданской ответственности подростков в процессе добровольческой (волонтерской) деятельности: дис. ... канд. пед. наук. Адыгейский государственный университет, 2023. 247 с. EDN: YDQENR.
2. *Куршева Ф.Х.* Подготовка магистрантов социальной работы к реализации государственной политики в сфере добровольчества (волонтерства): дис. ... канд. пед. наук. Южный федеральный университет, 2020. 163 с. EDN: BOKUHL.
3. *Телепаева Д.Ф.* Управление спортивным волонтерством: институциональные аспекты: дис. ... канд. социолог. наук. Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2021. 167 с. EDN: UXKYXM.
4. *Телепаева Д.Ф., Вишневский Ю.Р., Гаврилик О.Н., Минченко Д.В.* Политика государственной поддержки и роль добровольчества в жизненных планах российских и белорусских студентов // Научный результат. Социология и управление. 2024. Т. 10. №3. С. 243–255. DOI: 10.18413/2408-9338-2024-10-3-1-6.
5. *Сейранов С.Г., Мягкова С.Н., Александров Б.Ю., Бариеникова Е.Е.* Спортивное добровольчество: реферативно-аналитический обзор // Теория и практика физической культуры. Спортивное добровольчество. 2023. №8. С. 75–77. EDN: QLHGON.
6. *Карпова А.О.* Развитие массового спорта в образовательном пространстве вуза на основе студенческого самоуправления спортивной направленности: дис. ... канд. пед. наук. Национальный исследовательский Томский государственный университет, 2023. 143 с. EDN: PAJNSE.

7. *Дулалаева Л.П.* Развитие социальных умений студентов в процессе внеаудиторной деятельности: дис. ... канд. пед. наук. Казанский государственный институт культуры, 2024. 183 с.
8. *Лазарева Г.Ю.* Профессиональная социализация студентов в условиях социального партнерства университетов, работодателей и государства (на примере технических вузов Ростовской области): дис. ... канд. социолог. наук. Южный федеральный университет, 2023. 227 с. EDN: KZKRLX.
9. *Федулова И.В.* Формирование социально-гражданского потенциала студентов-медиков средствами волонтерской деятельности: дис. ... канд. пед. наук. Институт педагогики, психологии и социальных проблем, 2023. 235 с. EDN: DIBLEZ.
10. *Хлебникова Н.В.* Практико-ориентированная адаптация студентов в системе «вуз – работодатель»: дис. ... канд. пед. наук. Институт педагогики, психологии и социальных проблем, 2021. 196 с. EDN: IYHHLJ.
11. *Воронина Р.Н.* Формирование предпринимательских компетенций студентов средствами организационно-педагогического проектирования образовательной среды вуза: дис. ... канд. пед. наук. Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, 2023. 220 с. EDN: VRLWVA.
12. *Сидоренко Е.В.* Современный университет как субъект молодежной политики: философско-культурологические аспекты // Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки. 2025. Т. 18. № 7. С. 1386–1394. EDN: TOMUAP.
13. *Газалов А.Т.* Ожидания и запросы молодежи к молодежной политике анализ социологического опроса (на примере Республики Северная Осетия – Алания) // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2025. № 85. С. 152–163. DOI: 10.17223/1998863X/85/13.
14. *Райкина М.А., Воронцова А.В.* Психолого-педагогическое сопровождение построения жизненных стратегий студентами: анализ лучших практик реализации молодежной политики в современных условиях // Science for Education Today. 2024. Т. 14. № 6. С. 84–105. DOI: 10.15293/2658-6762.2406.04.
15. *Ларин В.А.* Совершенствование управление молодежной политикой на региональном уровне // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 10-2 (92). С. 34–37. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-10-2-34-37.
16. *Хаирова М.М.* Рекомендации по совершенствованию управления молодежной политикой на региональном уровне КБР // Вестник науки. 2023. Т. 2. № 12 (69). С. 859–865. EDN: NFWDQF.
17. *Языджан А.З., Гугкаев К.В.* К вопросу о понятии и сущности муниципального управления молодежной политикой // Управление и экономика в XXI веке. 2021. № 1. С. 45–50. EDN: ZQCOQN.
18. *Максютина Е.В., Абдуллина Э.И., Максимова А.С., Кочкина Е.А.* Управление молодежной политикой на муниципальном уровне // Экономика и предпринимательство. 2025. № 1 (174). С. 639–645. DOI: 10.34925/EIP.2024.174.1.115.
19. *Молотков Ю.И.* Моделирование процесса программно-целевого управления молодежной политикой в Российской Федерации // Государственная молодежная политика: практики и стратегии: материалы международной научно-практической конференции (Новосибирск, 2–3 июня 2022 г.). 2023. С. 111–115. EDN: KAHXDB.
20. *Ермаков А.В.* Пути повышения эффективности управления молодежной политики // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей (Брянск, 5–6 марта 2020 г.). 2020. С. 216–224. EDN: TATWVW.
21. *Черняева Г.В.* Особенности управления молодежной политикой российских вузов // Омские научные чтения: материалы VII Всероссийской научной конференции (Омск, 30 января – 28 февраля 2025 г.). 2025. С. 78–84. EDN: DLLPVQ.

22. Островкин Д. Л., Сандлер Д. Г. Методические основы формирования управления молодежной политикой вуза в рамках теории публичного управления // Вестник Университета. 2024. № 12. С. 15–25. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-12-15-25.
23. Shannon, R. E. (1975). *Systems simulation: the art and science. Systems simulation*. Prentice-Hall Publ.
24. Штофф В. А. Роль моделей в познании. Л. : Изд-во Ленингр. ордена Ленина гос. ун-т им. А. А. Жданова ун-та, 1963. 128 с.
25. Иванюков Ю., Лотов А. Математические модели в экономике. М. : Физматлит, 1979. 304 с.
26. Чазова И. Ю. Теория управления: учебное пособие. Ижевск : Удмуртский университет, 2022. 132 с. EDN: KPHYQJ.
27. Мескон М., Альберт М., Хедоури Х. Основы менеджмента: зарубежный экономический учебник. М. : Дело, 2004. 719 с.
28. Дмитриев А. Г., Султанов Р. С. О новом определении молодежной политики и молодежной политики в образовательных организациях // Вестник Академии. 2024. № 2. С. 53–62. DOI: 10.51409/v.a.2024.06.01.00.
29. Султанов Р. С. Систематизация стейкхолдеров в управлении реализацией молодежной политики в организациях высшего образования // Проблемы теории и практики управления. 2025. № 1. С. 127–141. EDN: UZPWIR.
30. Султанов Р. С. О некоторых особенностях молодежной политики как объекта управления // Актуальные вопросы современного образования и науки: сборник статей II Международной научно-практической конференции (Петрозаводск, 15 мая 2025 г.). 2025. С. 109–114. EDN: EGGYUU.
31. Дмитриев А. Г., Султанов Р. С. Классификация направлений деятельности и функций образовательных организаций высшего образования при реализации молодежной политики и воспитательной деятельности // Вестник Академии. 2023. № 3. С. 104–115. DOI: 10.51409/v.a.2023.10.03.012.

### Сведения об авторе

Султанов Роман Сергеевич, ORCID 0009-0000-0834-5992, SPIN 2849-4577, соискатель ученой степени канд. экон. наук, преподаватель, кафедра управления, Московская академия предпринимательства, Москва, Россия, sultanovrs@yandex.ru

### Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 12.12.2025, рассмотрена 25.01.2026, принята 18.02.2026

### References

1. Rakhmatulina, B. R. (2023). *Formirovanie grazhdanstvennosti podrostkov v protsesse dobrovol'cheskoi (volonterskoi) deiatel'nosti* [Formation of Citizenship of Adolescents in the Process of Volunteer Activity] (PhD Thesis). Adyghe State University. <https://elibrary.ru/ydqen>
2. Kursheva, F. Kh. (2020). *Podgotovka magistrantov sotsial'noi raboty k realizatsii gosudarstvennoi politiki v sfere dobrovol'chestva (volonterstva)* [Preparation of Social Work Master's Students for the Implementation of State Policy in the Field of Volunteering] (PhD Thesis). Southern Federal University. <https://elibrary.ru/bokuhl>
3. Telepaeva, D. F. (2021). *Upravlenie sportivnym volonterstvom: institutsional'nye aspekty* [Management of Sports Volunteering: Institutional Aspects] (PhD Thesis). Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin. <https://elibrary.ru/uxkyxm>

4. Telepaeva, D. F., Vishnevskiy, Yu. R., Gavrilik, O. N., & Minchenko, D. V. (2024). State Support and the Role of Volunteering in the Life Planning of Russian and Belarus Students. *Research Result. Sociology and Management*, 10(3), 243–255. <https://doi.org/10.18413/2408-9338-2024-10-3-1-6>
5. Seiranov, S. G., Myagkova, S. N., Aleksandrov, B. Yu., & Barienikova, E. E. (2023). Sports Volunteering: Abstract and Analytical Review. *Theory and Practice of Physical Culture*, 8, 75–77. <https://elibrary.ru/qlhgoh>
6. Karpova, A. O. (2023). *Razvitie massovogo sporta v obrazovatel'nom prostranstve vuza na osnove studencheskogo samoupravleniia sportivnoi napravlennosti* [Development of Mass Sports in the Educational Space of a University based on Student Self-Government of a Sports Orientation] (PhD Thesis). Tomsk State University. <https://elibrary.ru/pajnse>
7. Dulalaeva, L. P. (2024). *Razvitie sotsial'nykh umenii studentov v protsesse vneauditornoj deiatel'nosti* [Development of Social Skills of Students in the Process of Extracurricular Activities] (PhD Thesis). *Kazanskii gosudarstvennyi institut kul'tury*.
8. Lazareva, G. Iu. (2023). *Professional'naiia sotsializatsiia studentov v usloviakh sotsial'nogo partnerstva universitetov, rabotodatelei i gosudarstva (na primere tekhnicheskikh vuzov Rostovskoi oblasti)* [Professional Socialization of Students in the Context of Social Partnership of Universities, Employers and the State (On the Example of Technical Universities in the Rostov Region)] (PhD Thesis). Southern Federal University. <https://elibrary.ru/kzkrxj>
9. Fedulova, I. V. (2023). *Formirovanie sotsial'no-grazhdanskogo potentsiala studentov-medikov sredstvami volonterskoi deiatel'nosti* [Formation of Social and Civic Potential of Medical Students through Volunteer Activities] (PhD Thesis). *Institut pedagogiki, psikhologii i sotsial'nykh problem*. <https://elibrary.ru/diblez>
10. Khlebnikova, N. V. (2021). *Praktiko-orientirovannaia adaptatsiia studentov v sisteme «vuz – rabotodatel'»* [Practice-Oriented Adaptation of Students in the "University – Employer" System] (PhD Thesis). *Institut pedagogiki, psikhologii i sotsial'nykh problem*. <https://elibrary.ru/iyhhlj>
11. Voronina, R. N. (2023). *Formirovanie predprinimatel'skikh kompetentsii studentov sredstvami organizatsionno-pedagogicheskogo proektirovaniia obrazovatel'noi sredy vuza* [Formation of Entrepreneurial Competencies of Students by Means of Organizational and Pedagogical Design of the University Educational Environment] (PhD Thesis). MGIMO. <https://elibrary.ru/vrlwva>
12. Sidorenko, E. V. (2025). Modern University as a Subject of Youth Policy: Philosophical and Cultural Aspects. *Journal of the Siberian Federal University. Series: Humanities & Social Sciences*, 18(7), 1386–1394. <https://elibrary.ru/tomuap>
13. Gazalov, A. T. (2025). Young People's Expectations and Requests for Youth Policy: A Sociological Survey Analysis (On the Example of the Republic of North Ossetia – Alania). *Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*, 85, 152–163. <https://doi.org/10.17223/1998863X/85/13>
14. Raikina, M. A., & Vorontsova, A. V. (2024). Psychological and Educational Support for the Development of Students' Life Strategies: Analysis of Best Practices in the Implementation of Youth Policy in Modern Conditions. *Science for Education Today*, 14(6), 84–105. <https://doi.org/10.15293/2658-6762.2406.04>
15. Larin, V. A. (2022). Improving Youth Policy Management at the Regional Level. *Ekonomika i biznes: teorija i praktika*, 10(92), 34–37. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-10-2-34-37>
16. Khairova, M. M. (2023). Recommendations for Improving the Management of Youth Policy at the Regional Level in the KBR. *Vestnik nauki*, 2(12), 859–865. <https://elibrary.ru/nfwdqf>
17. Yazydzhani, A. Z., & Gugkaev, K. V. (2021). *K voprosu o poniatii i sushchnosti munitsipal'nogo upravleniia molodezhnoi politikai* [On the Issue of the Concept and Essence of Municipal Youth Policy Management]. *Upravlenie i ekonomika v XXI veke*, 1, 45–50. <https://elibrary.ru/zqcoqn>
18. Maksyutina, E. V., Abdullina, E. I., Maksimova, A. S., & Kochkina, E. A. (2025). Youth Policy Management at the Municipal Level. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 1, 639–645. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.174.1.115>

19. Molotkov, Iu. I. (2023). *Modelirovanie protsessa programmno-tselevogo upravleniia molodezhnoi politikai v Rossiiskoi Federatsii* [Modeling the Process of Program-Target Management of Youth Policy in the Russian Federation] (pp. 111–115). In: *Gosudarstvennaya molodezhnaya politika: praktiki i strategii: materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii (Novosibirsk, 2–3 iyunya 2022 g.)* [State Youth Policy: Practices and Strategies: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Novosibirsk, June 2–3, 2022)]. <https://elibrary.ru/kahxdb>
20. Ermakov, A. V. (2020). *Puti povysheniia effektivnosti upravleniia molodezhnoi politiki* [Ways to Improve the Efficiency of Youth Policy Management] (pp. 216–224). In: *Aktual'nye voprosy ekonomiki i agrobiznesa: sbornik statey (Bryansk, 5–6 marta 2020 g.)* [Current Issues in Economics and Agribusiness: A Collection of Articles (Bryansk, March 5–6, 2020)]. <https://elibrary.ru/tatvww>
21. Chernyaeva, G. V. (2025). *Osobennosti upravleniia molodezhnoi politikai rossiiskikh vuzov* [Features of Youth Policy Management in Russian Universities] (pp. 78–84). In: *Omskie nauchnye chteniya: materialy VII Vserossiiskoy nauchnoj konferencii (Omsk, 30 yanvarya – 28 fevralya 2025 g.)* [Omsk Scientific Readings: Proceedings of the VII All-Russian Scientific Conference (Omsk, January 30 – February 28, 2025)]. <https://elibrary.ru/dllpvq>
22. Ostrovkin, D. L., & Sandler, D. G. (2024). Methodological Basis for Forming Youth Policy Management at University within the Framework of Public Administration Theory. *Vestnik Universiteta*, 12, 15–25. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-12-15-25>
23. Shannon, R. E. (1975). *Systems Simulation: The Art and Science. Systems simulation*. Prentice-Hall Publ.
24. Shtoff, V. A. (1963). *Rol' modelei v poznanii* [The Role of Models in Cognition]. *Izd-vo Leningr. ordena Lenina gos. un-t im. A. A. Zhdanova un-ta* Publ.
25. Ivanilov, Yu., & Lotov, A. (1979). *Matematicheskie modeli v ekonomike* [Mathematical Models in Economics]. *Fizmatlit* Publ.
26. Chazova, I. Yu. (2022). *Teoriya upravleniya: uchebnoe posobie* [Management Theory: a Textbook]. Udmurt State University Publ. <https://elibrary.ru/kphyqj>
27. Meskon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (2004). *Osnovy menedzhmenta: zarubezhnyy ekonomicheskii uchebnyk* [Fundamentals of Management: a Foreign Economic Textbook]. *Delo* Publ.
28. Dmitriev, A. G., & Sultanov, R. S. (2024). About the New Definition of Youth Policy and Youth Policy in Educational Organizations. *Vestnik Akademii*, 2, 53–62. <https://doi.org/10.51409/v.a.2024.06.01.00>
29. Sultanov, R. S. (2025). Systematization of Stakeholders in Managing the Implementation of Youth Policy in Higher Education Institutions. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, 1, 127–141. <https://elibrary.ru/uzpwir>
30. Sultanov, R. S. (2025). On Certain Features of Youth Policy as a Management Object (pp. 109–114). In: *Aktual'nye voprosy sovremennogo obrazovaniya i nauki: sbornik statey II Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferencii (Petrozavodsk, 15 maya 2025 g.)* [Current Issues in Modern Education and Science: Collection of Articles from the II International Scientific and Practical Conference (Petrozavodsk, May 15, 2025)]. <https://elibrary.ru/eggyuu>
31. Dmitriev, A. G., & Sultanov, R. S. (2023). Classification of Activities and Functions of Youth Policy in Universities. *Vestnik Akademii*, 3, 104–115. <https://doi.org/10.51409/v.a.2023.10.03.012>

### About the author

Roman S. Sultanov, ORCID 0009-0000-0834-5992, SPIN 2849-4577, Applicant for Cand. Sci. (Econ.), Lecturer, Management Department, Moscow Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russia, [sultanovrs@yandex.ru](mailto:sultanovrs@yandex.ru)

### Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 12.12.2025, reviewed 25.01.2026, accepted 18.02.2026