

# Методические основы формирования управления молодежной политикой вуза в рамках теории публичного управления

**Островкин Денис Леонидович<sup>1</sup>**

Канд. ист. наук, проректор по социальной и воспитательной работе  
ORCID: 0000-0002-2637-3898, e-mail: ostrovkin.denis@yandex.ru

**Сандлер Даниил Геннадьевич<sup>2</sup>**

Д-р экон. наук, первый проректор по экономике и стратегическому развитию  
ORCID: 0000-0002-5641-6596, e-mail: d.g.sandler@urfu.ru

<sup>1</sup>Уральский государственный лесотехнический университет, г. Екатеринбург, Россия

<sup>2</sup>Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург, Россия

## Аннотация

Проведен теоретический анализ понятия молодежной политики в университете в рамках теории публичного управления. Цель настоящего исследования состояла в обосновании методического подхода построения модели управления реализацией молодежной политики в вузе. Рассмотрены различные подходы к определению молодежной политики в отечественной и зарубежной научной литературе, а также в теории публичного управления. Исследованы способы разработки молодежной политики с учетом стейхолдерского подхода. Предложено авторское видение сущности понятия молодежной политики в вузе в контексте стратегического развития системы высшего образования. Разработаны принципы формирования молодежной политики на основе матричной модели, согласно которой решение вопросов молодежи должно сопровождаться интеграцией элементов рассматриваемой политики во все стратегии, программы и проекты на разных уровнях управления вузом. Предложен методический подход, опирающийся на субъект-объектную парадигму, который способствует созданию устойчивой модели развития молодежной политики в университете. Данный подход направлен на усиление значимости молодежной политики и включает задачи, повышающие конкурентоспособность образовательной организации.

## Ключевые слова

Молодежная политика, публичное управление, университет, методический подход, модель управления, теория публичного управления, стейхолдерский подход

**Для цитирования:** Островкин Д.А., Сандлер Д.Г. Методические основы формирования управления молодежной политикой вуза в рамках теории публичного управления // Вестник университета. 2024. № 12. С. 15–25.



# Methodological basis for forming youth policy management at university within the framework of public administration theory

**Denis L. Ostrovkin<sup>1</sup>**

Cand. Sci. (Hist.), Vice-Rector for Social and Educational Work  
ORCID: 0000-0002-2637-3898, e-mail: ostrovkin.denis@yandex.ru

**Daniil G. Sandler<sup>2</sup>**

Dr. Sci. (Econ.), First Vice-Rector for Economics and Strategic Development  
ORCID: 0000-0002-5641-6596, e-mail: d.g.sandler@urfu.ru

<sup>1</sup>Ural State Forest Engineering University, Ekaterinburg, Russia

<sup>2</sup>Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia

## Abstract

Theoretical analysis of the youth policy at university concept within the framework of the public administration theory has been carried out. The purpose of the study is to substantiate the methodological approach to building a model of youth policy implementation management at university. Different approaches to the youth policy definition in Russian and foreign scientific literature, as well as in the public administration theory have been considered. The ways of youth policy development considering the stakeholder approach have been investigated. The authors' vision of the essence of the youth policy in higher education institution concept in the context of strategic development of higher education system has been proposed. The principles of youth policy formation based on the matrix model have been developed, according to which the solution of youth issues should be accompanied by the integration of the policy elements in all strategies, programs, and projects at different levels of university management. A methodological approach based on the subject-object paradigm has been proposed, which contributes to creating a sustainable model of youth policy development at university. This approach is aimed at strengthening the importance of youth policy and includes tasks that increase an educational organization competitiveness.

## Keywords

Youth policy, public administration, university, methodological approach, management model, higher education institution

**For citation:** 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*, no. 12, pp. 15–25.



## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день, согласно статистическим данным Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (далее – РФ, Россия), система высшего образования насчитывает 724 университета и 524 филиала, в которых на 1 октября 2023 г. насчитывалось более 4,33 млн студентов всех форм обучения<sup>1</sup>. Подавляющее большинство обучающихся – молодые люди, которые априори считаются наиболее активной категорией граждан, участвующих в формировании будущего страны, создающих значимые и востребованные инициативы. В связи с этим проблема эффективного управления различными политиками, реализуемыми в образовательных организациях, в том числе молодежной политикой, представляется особенно актуальной.

Вместе с тем необходимо учитывать тот факт, что в современных социально-экономических, политических и информационных реалиях в России происходит изменение системы ценностей современной молодежи, при которой все большее значение приобретают устремления молодых людей к достижению значимых личных жизненных целей, таких как профессиональное развитие, расширение знаний и социальная активность, что должно заставлять пересматривать управленческий подход в отношении к молодежной политике в университете.

Наконец, интересы молодежи соприкасаются практически со всеми реализуемыми проектами и программами в рамках системы образования, будь то вопросы образовательной, научной или инфраструктурной политики, развития цифрового потенциала и человеческого капитала, в связи с чем проблемы молодежной политики, которая должна учитывать интересы всех участников процесса, и ее управления становятся ключевыми в рамках публичного управления образовательной организацией.

Как следствие наличия большого числа акторов считаем необходимым выделить одну из основных управленческих проблем молодежной политики, которая заключается в ее дуальности. С одной стороны, направления государственной молодежной политики определены в различных законодательных актах, формируются и реализуются федеральными органами исполнительной власти и их подведомственными организациями. Так, согласно Указу Президента РФ, основная цель должна быть направлена на «развитие потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально-ответственной личности<sup>2</sup>». Данный аспект представляет «внешний» контур молодежной политики в вузе, который связан с формированием нового социума, разделяющего традиционные нравственные ценности гражданского общества России. С другой стороны, реализация молодежной политики в университете должна отвечать тем вызовам и задачам, которые ставятся перед вузовским менеджментом (участие в государственных программах, выполнение целевых показателей и др.). В этом отношении молодежная политика должна быть интегрирована в иные вузовские политики для достижения синергетического эффекта, сосредоточив свое внимание на «внутреннем» окружении.

Данное противоречие может быть разрешено в контексте применения публичного управления, где ключевую роль играет создание эффективной системы взаимодействия между государственными органами и гражданским обществом (в нашем случае сотрудничество государства и молодежи, взаимодействие администрации и обучающихся), а также партнерства с частным сектором через механизмы государственно-частного партнерства [1].

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Осмысление категории «молодежная политика» в контексте педагогической и социологической мысли широко представлено в научной литературе. Так, еще в 1980-х гг. И.М. Ильинский предложил рассматривать молодежную политику как самостоятельное направление государственной деятельности, требующее особого подхода к управлению. Он первым разработал концепцию, ориентированную на развитие личности молодых людей, в основе которой заложены принципы самоорганизации, самореализации и самовыражения молодого поколения в интересах государства и общества. [2]. За прошедшее время в специализированной литературе накопился значительный багаж исследований, обращающий внимание на вопросы управления молодежной политикой. В частности, значимый вклад, на наш

<sup>1</sup> В российских вузах увеличилось число студентов. Режим доступа: <https://clck.ru/3FRzCm> (дата обращения: 29.09.2024).

<sup>2</sup> Указ 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». Режим доступа: <https://mvd.consultant.ru/documents/1058493> (дата обращения: 29.09.2024).

взгляд, в данную теоретическую проблему среди отечественных авторов оказали труды Ю.А. Зубок, И.М. Ильинского, А.И. Ковалевой, Е.А. Омельченко, В.И. Чупрова и ряда других авторов, которые расширяют теоретическое понимание природы и особенностей молодежи и молодежной политики [3–7]. Часть из них представляет собой обобщение предыдущих эмпирических исследований (И.М. Ильинский, В.А. Луков), тогда как другие предлагают новые теоретические концепции, которые еще предстоит внедрить в методологию эмпирического анализа (А.И. Ковалева, Ю.А. Зубок).

Анализ различных подходов к молодежной политике в университете выявляет два противоположных взгляда. Первый заключается в выделении этой политики как самостоятельной сферы деятельности, а второй акцентирует внимание на значимости и роли молодежи для развития образовательного учреждения (табл. 1).

Таблица 1

Спектр взглядов на молодежную политику в вузе

Группа авторов, фокусирующихся на уникальности и самостоятельности молодежной политики	Фокус авторов на роли молодежной политики в развитии образовательной организации
<ul style="list-style-type: none"> <li>– важнейшим условием организации воспитательной деятельности (молодежной политики) является разнообразие студенческих сообществ;</li> <li>– основная задача (молодежной политики) – создание условий для вовлечения обучающихся в реализацию политики университета в области социальной и воспитательной деятельности, создание социокультурной среды для всестороннего развития личности;</li> <li>– руководство вуза задает вектор развития воспитательной работы, ставит задачи и непосредственно взаимодействует с теми подразделениями, которые реализуют конкретные направления воспитания студентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– важную роль в развитии образовательной деятельности играет молодежная политика;</li> <li>– молодежная политика из некогда сугубо факультативного аспекта жизни вуза становится стратегическим направлением развития;</li> <li>– программы поддержки в рамках молодежной политики должны распространяться не только на студентов</li> </ul>

Составлено авторами по материалам источников [8–13]

Проведенный историографический обзор показал, что исторический, нормативно-правовой опыт реализации государственной молодежной политики на различных уровнях является предметом пристального внимания исследователей. Сформирован серьезный исследовательский фундамент, имеющий важное теоретическое и практическое значение.

Однако исследование молодежной политики на основе мультидисциплинарного подхода, который опирается на теорию публичного управления как новую ступень в развитии управленческой науки, кажется нам особенно важным, поскольку учитывает воздействие множества заинтересованных сторон и политик, действующих в вузе. Интеграция с ними способна существенно изменить поведение молодежи и поднять реализацию молодежной политики в образовательном учреждении на новый уровень.

## ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ И БАЗИС ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель настоящего исследования состоит в теоретическом обосновании методического подхода построения модели управления реализацией молодежной политики в университете в рамках концепции публичного управления. В соответствии с этим мы выдвигаем гипотезу о том, что молодежная политика как направление деятельности вуза является важной частью по повышению управленческой результативности образовательной организации в целом. Тем самым мы предполагаем частично решить теоретическую и практическую проблему, состоящую в том, что университетский топ-менеджмент находится зачастую в «плёну» заблуждения, которое рассматривает молодежную политику только как организацию ежегодных, чаще всего повторяющихся мероприятий. Данный тезис подтверждается в исследовании Е.А. Кризенцевой и С.С. Гиля, которые провели совместную проектно-исследовательскую сессию преподавателей и студентов и выяснили взгляды сотрудников на обозначенную проблему [14].

В данной работе под публичным управлением понимается определение, предложенное Г.Л. Купряшиным, – это «система кооперации государственных, муниципальных, некоммерческих и смешанных

структур, призванная обеспечить удовлетворение общественных интересов и решение коллективных проблем» [15]. Исходя из данного термина, авторы статьи предлагают рассматривать публичное управление в образовательной организации как организационную деятельность университетского менеджмента при непосредственном участии граждан и других заинтересованных сторон (например, учредителя, бизнес-структур, профессиональных сообществ и т.д.), направленную на формирование и развитие общественных отношений в целях устойчивого развития государства и удовлетворение потребностей обучающихся.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Привлечение различных социальных групп и категорий граждан к процессу создания стратегий, программ и проектов, их реализации, контролю и оценке эффективности исполнения государственных функций представляет собой основную задачу системы публичного управления. Примером служит участие представителей студенческих советов и профсоюзов в работе Ученого совета и других коллегиальных органов университета. Молодежь занимает особое место среди этих целевых групп, так как выступает прямым заказчиком изменений и выдвигает новые требования к реализации различных политик в вузе.

На сегодняшний день, согласно Федеральному закону от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации», четко определен возраст молодежи – от 14 до 35 лет<sup>3</sup>. При этом нужно учитывать, что в вуз поступают молодые люди от 16 лет (на программы среднего специального образования), а верхний порог совсем не имеет границ. Кроме того, существует ряд нормативных правовых актов РФ, устанавливающих иные границы возраста молодежи. Так, «молодым ученым» считается кандидат наук до 35 лет и доктор наук до 40 лет. Учитывая современные общественные тенденции, такие как изменение социальных институтов, появление новых профессий, развитие различных отраслей и др., при разработке молодежной политики в рамках публичного управления важно уделять внимание возрастным переходам и изменениям социального статуса в контексте принятия управленческих решений, касающихся молодежи, поскольку именно в период «возрастных и профессиональных революций» возникает множество вариантов индивидуального развития и университетскому менеджменту требуется более гибкое взаимодействие с разными социальными группами, несмотря на кажущуюся единой молодежную политику.

При анализе молодежи с точки зрения теории публичного управления необходимо принимать во внимание не только поколенческие факторы, но и иные аспекты, связанные с общественным и личным развитием (например, уровень образования, карьерную траекторию, достижения в различных сферах и т.д.) [16]. По мнению некоторых исследователей, суть данного принципа заключается в том, что основная задача государственного регулирования в современном обществе должна быть направлена на постоянный прирост высокоинтеллектуальных специалистов, которые будут способствовать прорыву в разработке и практической реализации ключевых направлений научно-технического прогресса [17].

Система публичного управления, основанная на принципах открытости, предусматривает прозрачность процессов и результатов управления для общественности, четкую формулировку целей и ожидаемых результатов, проведение общественных обсуждений планов, программ, проектов и их бюджетов, а также открытое обсуждение итогов управления. В связи с этим обоснованность применения концепции публичного управления подтверждает инициатива Финансового университета, который запустил пилотный проект по развитию студенческого инициативного бюджетирования<sup>4</sup>. Его участниками стали 55 университетов в 41 регионе страны. Практика инициативного бюджетирования предполагает непосредственное участие студентов в определении приоритетных направлений распределения части финансовых ресурсов высших учебных заведений, предоставляемых университетом на осуществление студенческих инициативных проектов и молодежной политики в целом. Учитывая такие особенности молодежи, как динамичность, мобильность, интеллектуальную активность, социальное здоровье, необходимо обеспечить распространение данного проекта на постоянной основе.

По мнению О. Зильберштейна, К. Невструева, Д. Семенюк, Т. Шкляр, к внутренним стейкхолдерам, влияющим напрямую на стратегическую и операционную деятельность университета, помимо сотрудников, относятся студенты и аспиранты, что должно выражаться в учете интересов и требований, а также активном взаимодействии с данными группами [18].

<sup>3</sup> Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/46328> (дата обращения: 29.09.2024).

<sup>4</sup> Дан старт студенческому инициативному бюджетированию. Режим доступа: <https://мофинансы.рф/article/dan-start-studencheskomu-iniciativnomu-byudzhetrovaniyu/> (дата обращения: 29.09.2024).

Исходя из теории публичного управления, авторы предлагают рассматривать категорию «университетская молодежь» как социально-демографическую группу, выделяемую на основе возрастных характеристик и социального статуса, обладающую особыми интересами и ценностями, способную самостоятельно влиять на образовательную организацию, становясь ключевой движущей силой процессов ее модернизации. В соответствии с этим определением следует пересмотреть понятие молодежной политики в университете, так как изменятся ее цели, принципы, направления, формы и методы реализации.

Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» рассматривает молодежную политику как «комплекс мер нормативно-правового, финансово-экономического, организационно-управленческого, информационно-аналитического, кадрового, научного и иного характера, реализуемых на основе межведомственного взаимодействия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления при участии институтов гражданского общества, юридических лиц независимо от их организационно-правовых форм и граждан РФ, в том числе индивидуальных предпринимателей, и направленных на создание условий для развития молодежи, ее самореализации в различных сферах жизнедеятельности, гражданско-патриотическое и духовно-нравственное воспитание молодых граждан в целях достижения устойчивого социально-экономического развития, глобальной конкурентоспособности, национальной безопасности РФ»<sup>5</sup>.

Стоит согласиться с мнением В.А. Смирнова о том, что в формировании молодежной политики используется ресурсно-ориентированный подход, где молодежь рассматривается как инструмент для выполнения различных проектов и программ, инициированных исполнительной властью [19]. Такой подход превращает молодежь из субъекта молодежной политики в ее объект. Однако мы считаем, что она должна восприниматься одновременно и как субъект, и как объект. В таком случае возникает еще одна двойственность диалектического характера, которая отражает отношение внутри целого. Государство, с одной стороны, устанавливает единство в подходах к реализации молодежной политики, а с другой – оно должно учитывать интересы «заказчика», то есть самой молодежи.

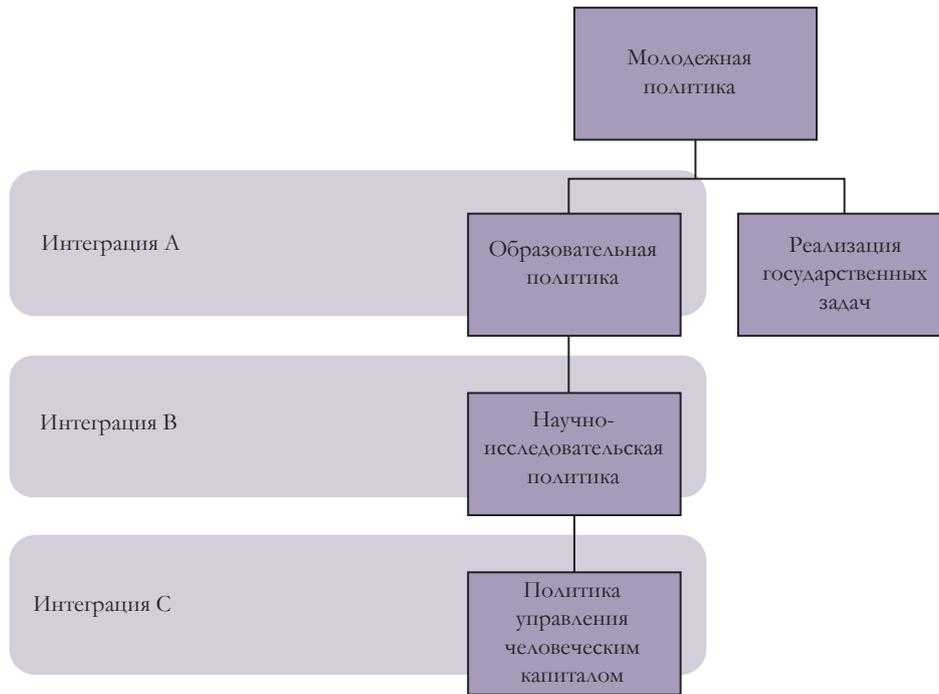
Многие исследователи считают молодежь прежде всего субъектом, имеющим право на первоочередное решение своих проблем. Первые работы, в которых обозначился переход от традиционной парадигмы, в рамках которой молодежь являлась лишь пассивным объектом ее воплощения, произошел на рубеже 1990-х гг. [20]. Именно в это время некоторые ученые и практики начали утверждать, что молодежная политика могла бы быть более эффективной, если бы молодые люди сами принимали активное участие в ее разработке [21].

Следствием появления новой парадигмы стало переосмысление ролей в молодежной политике. Сегодня в исследовательской зарубежной литературе изучается роль молодежных организаций, предпринимаются попытки оценить активное положение молодых людей в политической практике [22]. Кроме того, отличительной чертой западной практики стал тот факт, что проблема реализации молодежной политики рассматривается через социальную призму, то есть анализируется ее роль в общественной жизни государства и общества. Авторы справедливо отмечают, что молодежь, с одной стороны, является драйвером социума, а с другой – представляет собой одну из самых чувствительных ее частей [23].

Принимая за основу субъект-объектный подход, авторы предлагают определить, что молодежная политика в университете должна способствовать созданию интегрирующей среды для раскрытия потенциала, которая помогает университетской молодежи найти свой путь, раскрыть таланты и определить траекторию развития. Следовательно, она должна выйти за рамки узкого восприятия со стороны университетского менеджмента как задачи отдельных управлений или отделов, ответственных за развитие данного вида деятельности. Необходимо обеспечить матричный формат этой политики, то есть дополнить встраиванием молодежной политики (ее компонентов) во все стратегии, программы и проекты на всех иерархических уровнях публичного управления университетом (рис. 1).

Данный тезис находит свое подтверждение в нескольких основных аспектах влияния молодежной политики на иные политики вуза.

<sup>5</sup> Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/46328> (дата обращения: 29.09.2024).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Модель матричного формата реализации молодежной политики

Во-первых, уровень молодежной политики непосредственным образом влияет на выполнение «молодежных» показателей национального проекта «Наука и университеты» и целевых показателей эффективности программы «Приоритет – 2030» (далее – Программа) (например, доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности ППС; доля исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности исследователей).

Во-вторых, в предыдущих работах авторы доказали, что молодежная политика, кроме социальных, имеет стоимостные эффекты. Анализ проектных инициатив вузов-участников Программы Уральского федерального округа выявил, что 94 % молодежных проектов прямо или косвенно влияют на рост доходов (или экономию расходов) университета сразу после завершения проекта либо в течение определенного периода времени в будущем (экономия общественных ресурсов, выгода для стейкхолдеров) [24].

В-третьих, лучшими практиками в сфере молодежной политики в 2024 г., по мнению сотрудников отдела экспертизы и сетевого взаимодействия федерального государственного автономного научного учреждения «Социоцентр», стали проекты «Перезагрузка бизнес-инкубатора» (Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова) и «Управленческие хакатоны» (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ), основу которых составляет подход объединения учебной и внеучебной деятельности, цифровой и молодежной политики через проектную работу<sup>6</sup>.

В-четвертых, как показала экспертная оценка (в анкетировании приняли участие 145 проректоров из 52 регионов России в период с октября по декабрь 2023 г.), молодежная политика имеет высокую степень влияния практически на все политики, реализуемые в университете (рис. 2).

Респонденты отметили, что наиболее высокую степень влияния отличают направления, связанные с образовательной политикой (40,7 %), политикой управления человеческим капиталом (41 %), финансово-экономической (38,2 %) и кампусной (36,6 %) политиками.

Отличительная особенность предлагаемой структуры заключается в том, что матричная модель управления создается путем совмещения линейной и программно-целевой структуры. С одной стороны, такая модель позволяет строить управление по отдельной сфере политики вуза, а с другой – дает возможность интеграции в иные политики либо в стратегические программы и проекты развития вуза.

На сегодняшний день регулятор в лице Министерства науки и высшего образования РФ планомерно проводит работу по встраиванию молодежной политики в стратегическое управление университетом. Так, с 2022 г. соответствующий раздел включен в программы развития вузов-участников проекта академического

<sup>6</sup> Лучшая практика молодежной политики. Режим доступа: <https://practices.priority2030.ru/list/nomination-5> (дата обращения: 29.09.2024).

лидерства «Приоритет-2030», затем – всех подведомственных университетов<sup>7</sup>. Данный факт подтверждает идею о необходимости матричного подхода к реализации молодежной политики.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Влияние молодежной политики на основные политики вуза

Применение теории публичного управления относительно молодежной политики вуза позволило разработать методический подход, нивелирующий противоречия и ограничения стратегического управления в вузах по данному направлению и способствующий формированию устойчивой модели развития (рис. 3).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Методический подход к построению молодежной политики

<sup>7</sup> Письмо Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 января 2023 г. № МН-7/102 «О направлении методических рекомендаций». Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_457581/84166c73bc94a90b1d777a252e80e161b88e6927/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_457581/84166c73bc94a90b1d777a252e80e161b88e6927/) (дата обращения: 29.09.2024).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенный методический подход позволяет фокусировать деятельность на повышении роли молодежной политики и закладывает в комплекс целей задачи, усиливающие конкурентоспособность вуза: вариативность образовательных инициатив, реализацию научных и инфраструктурных проектов. Понятие молодежной политики дополнено условиями, характерными по отношению к университету и учитывающими специфику данной деятельности. Представлен механизм синхронизации молодежной политики и иных политик образовательной организации, который разрешает основные противоречия и нивелирует риски.

Новая реальность диктует необходимость трансформации системы управления университетом, включая переход к концепции публичного управления, особенно в области молодежной политики. Фактически речь идет о создании модели управления, ориентированной на заинтересованные стороны, которая позволит эффективно согласовывать интересы студентов и других групп. Развитие концепции публичного управления в сочетании с молодежной политикой будет способствовать широкому применению цифровых технологий и созданию условий для внедрения гибких методов управления, направленных на успешное выполнение социально-экономических задач и достижение стратегических целей университета.

Роль молодежной политики в вузе должна заключаться в ее интеграции с другими политиками университета и представлять собой не только перечень проведенных мероприятий или отчет о расходовании бюджета, но и дорожную карту укрепления стратегического лидерства в образовании. Интеграция молодежной политики в реализацию национальных проектов, стратегию развития университета и другие проекты и программы, где молодежь участвует как объект и субъект публичного управления, поможет максимально использовать потенциал этой группы населения.

## Список литературы

1. *Барабашев А.Г., Уткина В.В.* Государственное управление в России: основные предметные области и тренды научных исследований. Вестник университета. 2014;16:5–15.
2. *Ильинский И.М.* Молодежь. Молодежная политика. Молодежная организация. М.: Терра; 2016. 672 с.
3. *Селиверстова Н.А., Зубок Ю.А.* Представления студенческой молодежи о смыслах образования: социокультурные особенности саморегуляции. Социологическая наука и социальная практика. 2023;1(11):44–69. <https://doi.org/10.19181/snsp.2023.11.1.3>
4. *Ильинский И.М., Луков В.А.* Московские студенты: трансформации ценностных ориентаций. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2020;1(20):50–63. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2020-20-1-50-63>
5. *Ковалева А.П.* Особенности социализации молодежи в цифровом обществе. В кн.: Высшее образование для XXI века: Цифровая трансформация общества: новые возможности и новые вызовы: материалы XVI Международной научной конференции, Москва, 18–19 ноября 2020 г. М.: Московский гуманитарный университет; 2020. С. 151–155.
6. *Омельченко Е.А., Лисовская И.В.* Молодежь как барометр будущего? Молодежная повестка в современной России сквозь мнения экспертов по молодежной политике. Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2022;2(168):66–92. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.2.2078>
7. *Зубок Ю.А., Чуфров В.П., Любутов А.С., Сорокин О.В.* Жизненные позиции молодежи: смысловые основания формирования. Вестник Института социологии. 2021;3(12):79–98. <https://doi.org/10.19181/vis.2021.12.3.738>
8. *Красилова Е.А.* Реализация молодежной политики в исследовательском университете: проблемы и решения. В кн.: Стратегическая роль центров карьеры в создании профессиональных сообществ: материалы Научно-практической конференции, Владивосток, 20–21 сентября 2022 г. Владивосток: Владивостокский государственный университет; 2024. С. 31–40.
9. *Сауук Т.П., Сучалкина Е.А., Горнинова С.В.* Молодежная политика как фактор устойчивого развития образовательной деятельности. Пожарная и аварийная безопасность. 2023;3(30):91–97.
10. *Когачева Е.С.* Воспитательная работа в системе высшего образования как направление реализации государственной молодежной политики (на примере Северного (Арктического) федерального университета имени М.В. Ломоносова). Вестник науки. 2024;7(4):151–156.
11. *Леухова М.Г., Корчагин Р.А.* Стратегирование молодежной политики университета. В кн.: Теория и практика стратегирования: материалы V Международной научно-практической конференции, Кемерово, 17–19 октября 2022 г. Кемерово: Кемеровский государственный университет; 2022. С. 133–139.

12. *Факторович Т.В.* Состояние и перспективы воспитательной работы в Иркутском ГАУ. В кн.: Актуальные вопросы образования: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 45-летию специальности «Профессиональное обучение», Молодежный, 5–6 октября 2023 г. Молодежный: Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского; 2023. С. 117–125.
13. *Куликов С.П., Езопов М.В.* Формирование и развитие основных аспектов молодежной политики в вузе. Теории и проблемы политических исследований. 2019;5А(8):134–144.
14. *Кранзеева Е.А., Гиль С.С.* Жизненный путь студента в университете: структурирование и навигация. Профессиональное образование в России и за рубежом. 2024;1(53):90–96. [https://doi.org/10/54509/22203036\\_2024\\_1\\_90](https://doi.org/10/54509/22203036_2024_1_90)
15. *Кутряшин Г.А.* Публичное управление. Политическая наука. 2016;2:101–131.
16. *Луков В.А.* Биосоциология молодежи: экспертные оценки изменений в новых поколениях. Знание. Понимание. Умение. 2012;3:146–156.
17. *Басов Н.Ф.* Социальная работа с молодежью. М.: Дашков и Ко; 2009. 328 с.
18. *Зильберштейн О.Б.* Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий. Науковедение. 2016;3(8).
19. *Смирнов В.А.* Институционализация региональной молодежной политики в условиях трансформации российского общества. Автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.04. СПб.; 2011. 51 с.
20. *Loncle P., Leahy P., Munglia V., Walthor A.* Youth Participation: Strong Discourses, Weak Policies – a General Perspective. In: Youth Participation in Europe. Bristol: Policy Press; 2012. P. 21–38.
21. *Munglia V., Cuconato M., Loncle P., Walthor A.* The Analysis of Youth Participation in Contemporary Literature: a European Perspective. In: Youth Participation in Europe. Bristol: Policy Press; 2012. P. 1–18.
22. *Silvan K.* Patriotic Pluralism: Russian Pro-Government Youth NGOs as Executors of State Youth Policy. In: Proceedings of the Aleksanteri Conference. Helsinki; 2017. P. 1–12.
23. *Saunders A.* ‘Who Has the Youth, Has the Future’: Three Youth Movements in Twentieth-Century Germany. Journal of Contemporary History. 2006;1(41):175–183.
24. *Островкин Д.А., Сандлер Д.Г.* Экономические аспекты эффективности молодежной политики как части программ развития вузов. Экономика устойчивого развития. 2024;3(59):261–268.

## References

1. *Barabashov A.G., Utkina V.V.* State control in Russia: main subject areas & trends research. Vestnik universiteta. 2014;16:5–15. (In Russian).
2. *Ilyinsky I.M.* Youth. Youth policy. Youth organization. Moscow: Terra; 2016. 672 p. (In Russian).
3. *Seliverstova N.A., Zubok Yu.A.* Ideas about the meanings of education among students: socio-cultural peculiarities of self-regulation. Sociologicheskaja nauka i social'naja praktika. 2023;1(11):44–69. (In Russian). <https://doi.org/10.19181/snsp.2023.11.1.3>
4. *Ilyinsky I.M., Lukov V.A.* Moscow students: Changes in value orientations. RUDN Journal of Sociology. 2020;1(20):50–63. (In Russian). <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2020-20-1-50-63>
5. *Kovaleva A.I.* Features of youth socialization in a digital society. In: Higher education for the 21st century: Digital transformation of society: New opportunities and new challenges: Proceedings of the XVI International Scientific Conference, Moscow, November 18–19, 2020. Moscow: Moscow University for the Humanities; 2020. Pp. 151–155. (In Russian).
6. *Omelchenko E.L., Lisovskaya I.V.* Youth as a Barometer of the Future? The Youth Agenda in Contemporary Russia as Viewed by Youth Policy Experts. Monitoring of public opinion: economic and social changes. 2022;2(168):66–92. (In Russian). <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.2.2078>
7. *Zubok Yu.A., Chuprov V.I., Lyubutov A.S., Sorokin O.V.* Life positions in self-regulation of life activity of the youth. Vestnik instituta sotziologii. 2021;12(3):79–98. (In Russian). <https://doi.org/10.19181/vis.2021.12.3.738>
8. *Krasilova E.A.* Implementation of youth policy at a research university: problems and solution. In: Strategic role of career centers in creating professional communities: Proceedings of the Scientific and Practical conference, Vladivostok, September 20–21, 2022. Vladivostok: Vladivostok State University; 2024. Pp. 31–40. (In Russian).
9. *Satsuk T.P., Suchalkina E.A., Gorinova S.V.* Youth policy as a factor in sustainable development of educational activities. Fire and emergency safety. 2023;3(30):91–97. (In Russian).
10. *Kogacheva E.S.* Educational work in higher education system as direction of implementation of state youth policy (on example of Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov). Vestnik nauki. 2024;7(4):151–156. (In Russian).
11. *Leukbova M.G., Korzhagin R.L.* Strategizing university's youth policy. In: Strategizing: Theory and practice: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference, Kemerovo, October 17–19, 2022. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. Pp. 133–139. (In Russian).

12. *Faktorovich T.V.* The state and prospects of educational work in Irkutsk GAU. In: Current issues of education: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the 45th anniversary of the vocational training program, Molodezhny, October 5–6, 2023. Molodezhny: Irkutsk State Agrarian university; 2023. Pp. 117–125. (In Russian).
13. *Kulikov S.P., Ezhopov M.V.* Formation and development of basic aspects of youth policy at the university. Theories and problems of political research. 2019;5A(8):134–144. (In Russian).
14. *Kranzheva E.A., Gil S.S.* Life path of a student at the university: structuring and navigation. Professional Education in Russia and Abroad. 2024;1(53):90–96. (In Russian). [https://doi.org/10/54509/22203036\\_2024\\_1\\_90](https://doi.org/10/54509/22203036_2024_1_90)
15. *Kupryashin G.L.* Public administration. Political science. 2016;2:101–131. (In Russian).
16. *Lukov V.A.* Biosociology of youth: expert assessments of changes in new generations. Znanie. Ponimanie. Umenie. 2012;3:146–156. (In Russian).
17. *Basov N.F.* Social work with youth. Moscow: Dashkov and Co.; 2009. 328 p. (In Russian).
18. *Zilberstein O.B.* Stakeholder analysis using Russian enterprises as an example. Naukovedenie. 2016;3(8). (In Russian).
19. *Smirnov V.A.* Institutionalization of regional youth policy in the context of transformation of Russian society. Abstr. Dis. ... Cand. Sci. (Sociol.): 22.00.04. St. Petersburg; 2011. 51 p. (In Russian).
20. *Loncle P., Leahy P., Munglia V., Walther A.* Youth Participation: Strong Discourses, Weak Policies – a General Perspective. In: Youth Participation in Europe. Bristol: Policy Press; 2012. P. 21–38.
21. *Munglia V., Cuconato M., Loncle P., Walther A.* The Analysis of Youth Participation in Contemporary Literature: a European Perspective. In: Youth Participation in Europe. Bristol: Policy Press; 2012. P. 1–18.
22. *Silvan K.* Patriotic Pluralism: Russian Pro-Government Youth NGOs as Executors of State Youth Policy. In: Proceedings of the Aleksanteri Conference. Helsinki; 2017. P. 1–12.
23. *Saunders A.* ‘Who Has the Youth, Has the Future’: Three Youth Movements in Twentieth-Century Germany. Journal of Contemporary History. 2006;1(41):175–183.
24. *Ostrovkin D.L., Sandler D.G.* Economic aspects of the effectiveness of youth policy as part of university development programs. Economics of sustainable development. 2024;3(59):261–268. (In Russian).