

ИНТЕГРАЦИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ АРХИТЕКТУРЫ И ЦИФРОВОГО МОНИТОРИНГА В УПРАВЛЕНИИ РАБОТОЙ С МОЛОДЁЖЬЮ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ: СИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ И МОДЕЛЬ ЗРЕЛОСТИ ДЛЯ УЗБЕКИСТАНА

Арипова Зиёда Атхамовна

*Министерство высшего образования,
науки и инноваций Республики Узбекистан,
Ташкент, Узбекистан ORCID: 0009-0004-0374-4176*

Зафарова Сария Рустамовна

*Выпускница бакалавриата Ташкентского
государственного университета
узбекского языка и литературы.*

Аннотация: Система высшего образования Узбекистана выросла примерно с девяти процентов охвата в 2017 году до около сорока двух процентов в 2025 году, а Стратегия «Узбекистан-2030» ставит целевой показатель не ниже пятидесяти процентов. Столь стремительный рост вывел управление работой с молодёжью — организованную поддержку социального, гражданского, профессионального и психологического развития студентов — в центр повестки вузов, однако управление этой сферой остаётся неравномерным и слабо теоретизированным. **Цель.** В исследовании разрабатывается и обосновывается интегрированная модель, объединяющая три обычно рассматриваемых по отдельности направления: системно-теоретическое понимание работы с молодёжью, институциональную архитектуру вузов и цифровой мониторинг студенческой вовлечённости. **Методы.** Качественный концептуально-аналитический дизайн сочетал структурированный обзор национальных и международных источников, сравнительный анализ зарубежной практики, контент-анализ нормативных документов и полуструктурированные экспертные интервью с руководителями, педагогами и психологами трёх вузов Ташкента при поддержке прямого наблюдения. **Результаты.** Выявлены три взаимоусиливающих направления развития — цифровые технологии управления, социально-психологические подходы и интегрированный мониторинг — наряду с устойчивой фрагментацией, формализмом оценки и дефицитом специализированных кадров. На этой основе предложена модель интегрированного цифро-институционального управления (ИЦИУ) и пятиуровневая модель зрелости. **Выводы.** Эффективность зависит не столько от добавления мероприятий, сколько от их связывания: единое управленческое ядро, общий слой данных и адаптивная обратная связь переводят вузы от

фрагментированной, реактивной практики к управлению на основе данных и упреждению. Модель предлагает переносимый диагностический и проектный инструмент для систем, переживающих сопоставимое расширение.

Ключевые слова: работа с молодёжью; управление высшим образованием; институциональная архитектура; цифровой мониторинг; учебная аналитика; теория систем; студенческая вовлечённость; модель зрелости; Узбекистан.

1. Введение

За последнее десятилетие место молодёжи в системе высшего образования качественно изменилось. От университетов уже не ждут одной лишь передачи знаний; от них требуют формировать гражданские установки, развивать так называемые гибкие навыки, поддерживать психологическое благополучие и облегчать переход на рынок труда. В этом расширенном мандате организованная работа вузов со студентами — в постсоветской традиции именуемая *работой с молодёжью* — становится стратегической, а не второстепенной функцией. Именно то, как эта работа управляется, а не только сам факт её выполнения, всё больше определяет опыт и результаты целого поколения студентов.

Нигде этот сдвиг не проявляется так наглядно, как в Узбекистане. По оценкам отраслевых аналитиков, валовой охват высшим образованием вырос примерно с девяти процентов в 2017 году до около сорока двух процентов в 2025 году, а численность студентов за тот же период увеличилась приблизительно с четверти миллиона до полутора миллионов. Стратегия «Узбекистан-2030» закрепляет цель довести охват не менее чем до пятидесяти процентов и ввести ряд университетов в международные рейтинги, а национальная молодёжная политика получила международное признание как одна из наиболее активных в реализации повестки ООН «Молодёжь-2030». Расширение такого масштаба — достижение, но оно же нагружает механизмы сопровождения студентов, обнажая узкие места в обеспечении качества, регулировании и кадровом потенциале, которые признают и сами аналитики.

На этом фоне возникает парадокс. Отдельные инструменты работы со студентами — цифровые платформы, наставничество, консультирование, гражданские проекты, лидерские программы — множатся, однако литература, посвящённая их управлению, рассматривает их изолированно. Одни работы теоретизируют работу с молодёжью через системное мышление; другие каталогизируют институциональные модели; третьи изучают цифровой мониторинг вовлечённости через учебную аналитику. Эти линии редко пересекаются. В итоге поле богато компонентами, но бедно архитектурой:

активность часто принимают за эффективность, а измерение результатов отстаёт от их достижения.

Настоящая статья призвана восполнить этот пробел. Её центральный тезис состоит в том, что эффективность управления работой с молодёжью в высшем образовании определяется прежде всего интеграцией — степенью, в которой стратегический замысел, институциональная структура и операционные технологии связаны и опираются на общие данные, — а не самим числом предлагаемых программ. Для развития этого тезиса ставятся три задачи: во-первых, синтезировать системно-теоретическое, институциональное и цифровое направления в единую модель управления; во-вторых, эмпирически укоренить её в условиях узбекского высшего образования; в-третьих, перевести её в практический диагностический инструмент в форме модели зрелости, позволяющей вузам определить своё положение и наметить путь совершенствования.

2. Обзор литературы

2.1. Теория систем как основа управления работой с молодёжью

Наиболее устойчивой теоретической опорой управления работой с молодёжью выступает теория систем. Её ключевое положение — что компоненты системы взаимозависимы и что поведение целого нельзя вывести из изолированных частей — прямо переводится в целостный взгляд на развитие студента, где студенты, преподаватели, вспомогательный персонал, учебные программы, ресурсы и внешние партнёры образуют единое взаимодействующее целое. Особенно значимы для управления две особенности системной оптики. Первая — контур обратной связи: вузы, собирающие данные от студентов и стейкхолдеров и возвращающие их в принятие решений, способны поддерживать равновесие и непрерывно совершенствоваться, тогда как остальные склонны дрейфовать. Вторая — адаптивность: поскольку высшее образование находится в турбулентной среде технологических, демографических и социальных перемен, системный взгляд трактует устойчивость и способность к упреждению как управленческие достоинства, а не как факультативные опции.

2.2. Институциональные подходы и архитектура поддержки студентов

Второе направление обращается от теории к структуре, спрашивая, как вуз должен себя организовать, чтобы вести работу с молодёжью эффективно. Различимы четыре повторяющихся подхода. Структурный подход выдвигает на первый план подразделения, роли и линии подчинения; функциональный — процессы и чёткое распределение ответственности; организационный — координацию, партнёрство и поток информации через границы; инновационный

— субъектность студента, со-творчество и способность вуза обновлять собственную практику. Они не исключают друг друга. Отстаиваемый здесь аргумент состоит в том, что зрелые вузы наслаивают их: структура и функция задают порядок, организация преодолевает разобщённость, а инновация сохраняет отзывчивость системы. Международная литература подтверждает, что вуз без явной собственной модели, скорее всего, скатывается к фрагментации.

2.3. Цифровая трансформация и мониторинг вовлечённости

Третье и наиболее быстро развивающееся направление касается цифрового оснащения работы с молодёжью. Системы управления обучением, мобильные приложения и интегрированные студенческие платформы теперь опосредуют значительную часть отношений вуза со студентами, обеспечивая мониторинг в реальном времени, адаптивную поддержку и раннее выявление рисков. Поле учебной аналитики созрело до той точки, где вовлечённость можно измерять, а не только декларировать, и где внеучебное участие удаётся связать с удержанием и успеваемостью. Однако та же литература призывает к осторожности. Аналитика вводит в заблуждение, когда отслеживаются не те переменные; время на платформе не равно обучению; а сбор поведенческих данных порождает реальные вопросы приватности, этики и доверия, требующие явного управления. Данные обследований отрезвляют — по одному широко цитируемому исследованию 2023 года лишь около тридцати восьми процентов студентов ощущали себя активно вовлечёнными, — что указывает: ценность мониторинга не в самих данных, а в институциональной способности действовать на их основе.

2.4. Разрыв интеграции

Рассмотренные вместе, три литературы обнажают явную лакуну. Теория систем даёт целостную философию, но мало архитектурной детализации; институциональная литература предлагает модели структуры, но лишь слабо касается данных; аналитическая литература даёт мощное измерение, но почти умалчивает об институциональных и стратегических условиях, при которых измерение улучшает практику. Недостаёт модели, связывающей все три, — трактующей цифровой мониторинг как сенсорный аппарат институциональной архитектуры, которая сама организована по системным принципам. Предложение такой модели и её проверка на реалиях быстро растущей национальной системы и составляют вклад настоящей работы.

3. Методология исследования

Исследование опирается на качественный концептуально-аналитический дизайн. Такой выбор вытекает из природы вопроса: цель не в оценке распространённости переменной в популяции, а в понимании того, как устроена сложная управленческая сфера и как лучше связать её части. В рамках дизайна

сочетались четыре взаимодополняющих метода, так что ограничения каждого компенсировались остальными.

Структурированный синтез литературы. Национальные и международные источники — рецензируемые статьи, программные документы и отраслевые обзоры — изучались для установления теоретических основ и картирования системного, институционального и цифрового направлений.

Сравнительный анализ. Практики систем высшего образования США, Канады, Скандинавии, Франции, Российской Федерации, Китая и Республики Корея сопоставлялись с текущей узбекской практикой, с вниманием к их характерным механизмам и, что важно, к условиям переноса.

Контент-анализ документов. Образовательные стандарты, национальная концепция молодёжной политики, внутренние уставы вузов и используемые электронные системы управления анализировались с целью выявить организационные и функциональные компоненты действующей системы и индикаторы, по которым сегодня судят о работе с молодёжью.

Экспертные интервью и наблюдение. Полуструктурированные интервью проводились в трёх вузах Ташкента с руководителями, педагогами и психологами, отвечающими за работу со студентами; их дополняло прямое наблюдение внеучебной деятельности, наставничества и развития лидерства. Результаты приводятся в агрегированном, обезличенном виде, а вузы обозначаются как Вуз-А, Вуз-В и Вуз-С.

Триангуляция этих методов позволяет выстраивать концептуальную модель индуктивно — от данных, а не навязывать её дедуктивно, — удерживая при этом в поле зрения ограничение: три вуза одного города рассматриваются как предмет будущей, более масштабной работы.

4. Результаты и обсуждение

Анализ дал четыре группы результатов, представленных ниже с сопровождающими таблицами и рисунками. Они касаются, соответственно, институциональных моделей, доступных вузам; технологических направлений развития работы с молодёжью; сравнительных уроков зарубежной практики; и эмпирической картины по трём ташкентским вузам. Вместе они мотивируют интегрированную модель, вводимую в разделе 5.

4.1. Типология институциональных подходов

Первый результат аналитичен. Синтез институциональной литературы с документальными данными дал четырёхчастную типологию, обобщённую в Таблице 1. Каждый подход отвечает на свой управленческий вопрос и несёт характерные сильную и слабую стороны; ни один не самодостаточен.

Таблица 1. Типология институциональных подходов к управлению работой с молодёжью.

Подход	Управляющий вопрос	Главное преимущество	Главное ограничение
Структурный	Какие подразделения, роли и линии подчинения существуют?	Ясная подотчётность и устойчивая цепочка ответственности	Ригидность; структура без координации порождает разобщённость
Функциональный	Какие процессы выполняются и кем?	Предсказуемые процедуры и разделение труда	Процесс может застыть в формализме, оторванном от результатов
Организационный	Как единицы координируются и делятся информацией?	Преодолевает фрагментацию; обеспечивает партнёрство	Требует культурных перемен и устойчивого лидерства
Инновационный	Как вуз обновляет собственную практику?	Субъектность студента, со-творчество, адаптивность	Трудно поддерживать без структурной и информационной опоры

Интерпретация. Таблица 1 переосмысляет привычный список как последовательность развития. Структурный и функциональный подходы обеспечивают порядок, но взятые в одиночку порождают ту самую фрагментацию, что наблюдается на практике; организационный подход — шарнир, на котором держится интеграция; а инновационный сообщает поступательное движение, не давая упорядоченной системе застыть. Научный вывод: вузам следует не выбирать между моделями, а выстраивать и наслаивать их — заключение, прямо определяющее предлагаемую далее архитектуру.

4.2. Три технологических направления развития

Второй результат касается того, как управление работой с молодёжью реально эволюционирует. Данные последовательно указывают на три взаимоусиливающих направления — цифровые технологии управления, социально-психологические подходы и интегрированный мониторинг и оценку, — каждое на своей стадии зрелости, как показано в Таблице 2.

Таблица 2. Три направления технологий управления работой с молодёжью и их текущая зрелость.

Направление	Ключевые компоненты и функция	Текущее состояние	Зрелость
Цифровые технологии управления	LMS, мобильные и веб-платформы для вовлечения студентов в мероприятия, конкурсы, клубы и проекты; каналы коммуникации	Широко внедрены для уведомлений, но интеракция и учёт участия используются мало	Формирующаяся
Социально-психологические подходы	Наставничество, консультирование, развитие soft skills и лидерства; гражданские и социальные проекты	Сильны там, где высоко участие в соцпроектах; неравномерны между вузами	Развивающаяся
Интегрированный мониторинг и оценка	Индикаторы, аналитика и обратная связь, связывающие активность с результатами	Индикаторы есть, но во многом формальны и субъективны	Зарождающаяся

Интерпретация. Сама асимметрия трёх строк и есть результат. Цифровые инструменты распространяются быстрее, чем растёт способность к их осмыслению, а социально-психологическая работа — сердцевина развития молодёжи — располагается между ними, продвинутая в одних вузах и тонкая в других. Научный вывод: связывающим ограничением эффективности выступает не доступность технологий, а незрелость слоя мониторинга, который должен превращать технологическую активность в управляемое знание. Именно это обосновывает помещение аналитики в центр предлагаемой модели.

4.3. Международная практика и условия переноса

Третий результат сравнителен. Международные системы предлагают репертуар механизмов, но анализ настаивает на втором столбце, который в политической дискуссии часто опускают: что требуется механизму, чтобы сработать в иных условиях. Таблица 3 сопоставляет характерные практики с условиями их адаптации.

Таблица 3. Отдельные международные практики и условия их адаптации к узбекскому высшему образованию.

Система	Характерный механизм	Переносимый элемент и условие адаптации
США / Канада	Интерактивные методы (перевернутый класс), сервис-обучение, развитая среда кампуса	Сервис-обучение и субъектность переносимы; требуют места в учебном плане и признания гражданской работы
Скандинавия	Онлайн-платформы для самостоятельного обучения в своём темпе	Культура самообразования переносима; зависит от связности и доверия к автономии студента
Франция	Координированные механизмы молодёжной идентичности и студенческого брендинга	Логика координации переносима; аппарат брендинга нужно укоренить в местной культуре, а не копировать
Россия (напр., ИТМО)	Развитие молодёжного бренда, нейминг, технологии студенческой идентичности	Формирование идентичности переносимо; нужны выделенный ресурс и ясный нарратив
Китай / Респ. Корея	Проектные, креативно-ориентированные подходы на базе STEAM	Проектная ориентация переносима; требует междисциплинарных программ и реформы оценивания

Интерпретация. Прочитанная построчно, Таблица 3 делает один методологический вывод в нескольких иллюстрациях: единицей переноса выступает не практика, а практика-плюс-условие. Импорт французской схемы молодёжного брендинга или корейской модели STEAM без сопутствующих условий — места в учебном плане, связности, выделенного ресурса, реформы оценивания — предсказуемо разочаровывает. Научный вывод: сравнительное обучение здесь должно быть условным, а не подражательным, — принцип, который операционализирует предлагаемая модель зрелости, привязывая каждый шаг к конкретным предпосылкам.

4.4. Эмпирические данные трёх ташкентских вузов

Четвёртый результат — эмпирическое ядро. Интервью и наблюдение в Вузе-А, Вузе-В и Вузе-С дали согласованную, пусть и скромную, доказательную базу,

обобщённую в Таблице 4 и визуализированную на Рисунке 4. Выделяются две закономерности: цифровые каналы стали обычным путём вовлечения большинства студентов, а среды, богатые социальными и лидерскими проектами, демонстрируют заметно более высокую инициативность.

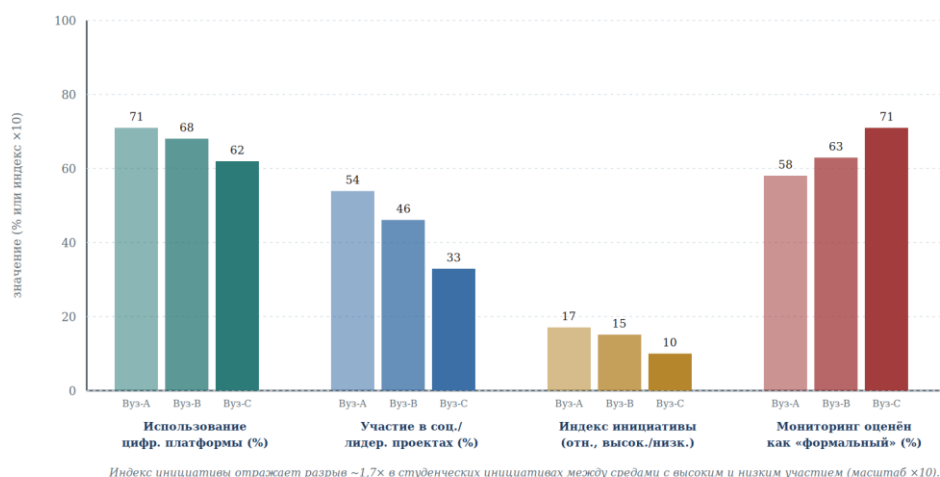
Таблица 4. Отдельные индикаторы работы с молодёжью в трёх вузах Ташкента (агрегировано).

Индикатор	Наблюдаемая картина	Управленческая интерпретация
Использование цифровой платформы для вовлечения	Явное большинство студентов (около двух третей) пользуется платформами для новостей, событий и обращений	Цифровые механизмы работают и приняты; канал существует и вызывает доверие
Участие в социальных и лидерских проектах	Существенно выше там, где такие проекты встроены в жизнь вуза	Социально-психологическая интеграция формирует климат вовлечённости
Студенческая инициатива	Примерно в 1,7 раза выше в средах с высоким участием, чем с низким	Субъектность культивируется, а не даётся; она отзывается на дизайн
Восприятие мониторинга	Индикаторы есть, но описываются как в основном формальные; решения часто субъективны	Слабейшее звено — оценка, а не активность

Интерпретация. Таблица 4 подтверждает диагноз, аналитически полученный в п. 4.2. Вузам не хватает не активности и не цифрового охвата, а слоя мониторинга, способного превращать вовлечённость в данные, а данные — в решения. Особенно поучителен разрыв инициативности в 1,7 раза, ибо он показывает, что вовлечённость отзывчива к институциональному дизайну и, значит, управляема — при условии, что система способна её видеть. Научный вывод: инвестировать следует не столько в новые мероприятия, сколько в аналитическую и обратно-связевую способность направлять уже существующую активность. Рисунок 1 отображает эти индикаторы по трём вузам.

Отдельные эмпирические индикаторы трёх вузов г. Ташкента

интервью, наблюдение и контент-анализ, 2023-2024 (n = 3 вуза)



Индекс инициативы отражает разрыв ~1,7х в студенческих инициативах между средами с высоким и низким участием (масштаб x10).

Рисунок 1. Отдельные эмпирические индикаторы по трём вузам; индекс инициативы отражает разрыв около 1,7 раза между средами с высоким и низким участием (масштабировано для наглядности).

Стоит задержаться на том, что представляет растущая последняя пара столбцов Рисунка 1. Доля респондентов, назвавших мониторинг «в основном формальным», наиболее высока именно там, где должна быть наименьшей, что указывает: зрелость оценки пока не поспевает за зрелостью цифрового обеспечения. Это визуальное несоответствие — сильное внедрение при слабом измерении — и есть эмпирический признак разрыва интеграции, обозначенного в литературе, и он подводит к модели, разрабатываемой далее.

5. Интегрированная модель управления

Результаты сходятся к единому предписанию: связать то, что уже существует. Раздел 5 переводит это предписание в модель. Он движется в три шага — сначала системная логика, затем слоистая архитектура и, наконец, модель зрелости, делающая архитектуру операциональной.

5.1. Системная логика: работа с молодёжью как открытая система

Отправная точка — явно смоделировать управление работой с молодёжью как открытую систему, показанную в слоистой форме на Рисунке 1 и в процессном виде на Рисунке 2. Входы — студенты и их потребности, персонал, политика, ресурсы, программы и внешние партнёры — преобразуются через управленческие процессы планирования, координации, мониторинга и оценки в результаты развития: профессиональные компетенции, гражданскую активность, удержание и благополучие. Определяющая черта — контур обратной связи, возвращающий данные о выходах в планирование входов, и граница системы, удерживающая вуз открытым и адаптивным к меняющейся среде.

Управление работой с молодёжью как открытая система

прочтение теории систем в логике «вход — процесс — выход»



Рисунок 2. Управление работой с молодёжью как открытая система «вход–процесс–выход» с контуром обратной связи, отличающим адаптивное управление от реактивного.

5.2. Архитектура: интеграция института и данных

Модель интегрированного цифро-институционального управления (ИЦИУ) придаёт системной логике конкретную трёхуровневую форму, показанную на Рисунке 1. Стратегический уровень выравнивает работу вуза с молодёжью по национальной политике и собственному видению, подотчётности и нормативно-правовой базе. Уровень институциональной архитектуры выстраивает четыре подхода Таблицы 1 — структурный, функциональный, организационный и инновационный — в связный дизайн, а не в стихийную умолчательную конфигурацию. Операционный уровень размещает три технологических направления Таблицы 2 — цифровые платформы, социально-психологические сервисы, мониторинг и аналитику — как инструменты действия архитектуры. Ключевое: контур обратной связи на данных проходит вдоль модели, перенося аналитические свидетельства с операционного уровня обратно в стратегические решения. Утверждение модели именно в том, что ни один уровень не самодостаточен: стратегия без архитектуры — риторика, архитектура без данных слепа, а данные без стратегии — шум.



Рисунок 3. Модель ИЦИУ: три уровня, связанные контуром обратной связи на данных, где каждый уровень задаёт рамки нижележащему.

Контраст между преобладающим состоянием и целевым состоянием модели схвачен на Рисунке 3. Слева единицы работают как разобщённые «силосы» с дублированием усилий, формальным мониторингом и ситуативными решениями; справа те же единицы организованы вокруг общего управленческого ядра и единого слоя данных, обеспечивая координированную, основанную на данных и непрерывно адаптирующуюся практику. Изображённое преобразование — не создание новых органов, а перекоммутация существующих, — поэтому оно достижимо в рамках наличных ресурсов.

От фрагментированного к интегрированному управлению

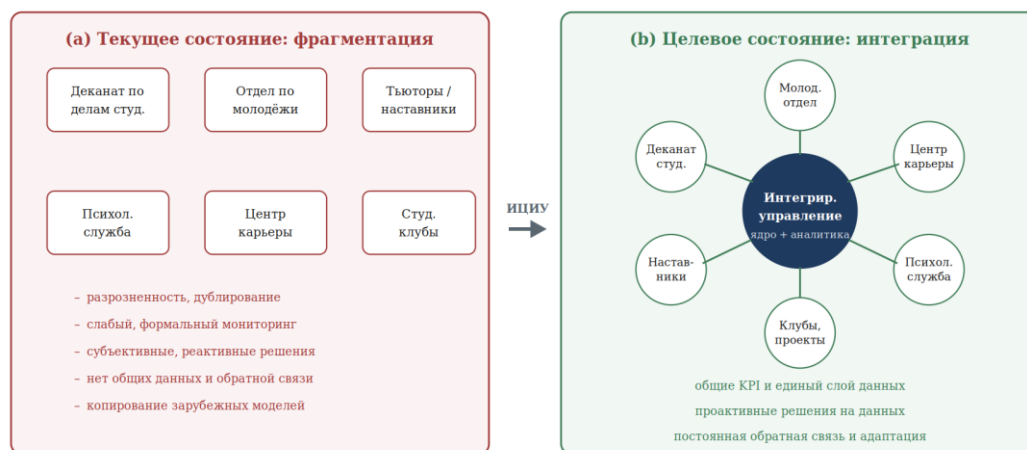


Рисунок 4. *От фрагментированного, реактивного управления (слева) к интегрированному, основанному на данных (справа): те же единицы, иначе связанные ядром ИЦИУ.*

5.3. Модель зрелости управления работой с молодёжью

Модель становится полезной, когда вуз может определить своё место в ней и увидеть путь вперёд. С этой целью предлагается пятиуровневая модель зрелости, обобщённая в Таблице 5 и представленная восходящей лестницей на Рисунке 5. Уровни идут от фрагментированной практики через координированное, а затем интегрированное управление к управлению на данных и, наконец, к адаптивному, при котором вуз упреждает, а не просто реагирует. Данные раздела 4 помещают большинство узбекских вузов между первым и вторым уровнями; модель ИЦИУ призвана перевести их на третий уровень и выше.

Таблица 5. Модель зрелости управления работой с молодёжью: уровни, характеристики и основание решений.

Уровень	Стадия	Определяющие характеристики	Основание решений
1	Фрагментация	Разобщённые единицы, ситуативная активность, нет общих данных	Субъективное, реактивное
2	Координация	Общий календарь, базовая отчётность, совместные мероприятия	Частичные, эпизодические данные
3	Интеграция	Единое ядро, общая цифровая платформа, чёткие роли	Общие индикаторы
4	На данных	Аналитика вовлечённости, KPI, панели, раннее оповещение	Регулярное использование данных
5	Адаптивность	Прогнозирование, со-творчество студентов, непрерывное развитие	Упреждающее, на данных

Интерпретация. Таблица 5 превращает модель в диагностику. Каждый подъём определяется не ростом затрат, а сменой основания решений — от субъективного суждения через общие индикаторы к упреждающему, основанному на данных управлению. Научная ценность модели двояка: она делает абстрактное понятие «интеграции» измеримым и задаёт предпосылку каждой стадии, так что вузы не могут перепрыгнуть структурную и

координационную работу, которую предполагает управление на данных. Рисунок 5 передаёт ту же прогрессию в виде лестницы, подчёркивая, что зрелость восходят шаг за шагом.



Рисунок 5. Модель зрелости управления работой с молодёжью в виде восходящей лестницы — от фрагментации к адаптивному, упреждающему управлению.

6. Выводы и рекомендации

Исследование ставило целью превратить разрозненное поле в единую, применимую архитектуру. Его главный вывод: эффективность управления работой с молодёжью в высшем образовании определяется интеграцией, а не накоплением: вузы улучшаются, когда стратегия, структура и технология связаны через общие данные, а не когда просто делают больше. Данные трёх ташкентских вузов — высокое цифровое внедрение, полуторакратно-с-лишним превосходство инициативности там, где процветают соцпроекты, и отстающий от обоих слой мониторинга — иллюстрируют картину, вероятно повторяющуюся в быстро растущих системах, и помещают связывающее ограничение именно в оценку, а не в активность.

Вклад работы троякий. Теоретически она объединяет системное, институциональное и цифровое направления, ранее развивавшиеся порознь. Практически — предлагает модель ИЦИУ как проект их связывания. Диагностически — даёт модель зрелости, позволяющую вузу определить своё положение и спланировать продвижение.

Из анализа вытекает несколько рекомендаций.

1. **Создать единое управленческое ядро.** Назначить координирующую функцию, связывающую отделы по делам молодёжи, карьеры, психологической

- поддержки и студенческой активности вокруг общих целей и индикаторов, переводя вуз с Уровня 1 на Уровень 2.
2. **Целенаправленно выстроить слой мониторинга.** Трактовать аналитику вовлечённости как базовую инфраструктуру, а не отчётную нагрузку: определить небольшой набор осмысленных индикаторов, панелей и сигналов раннего оповещения с явными гарантиями этики и приватности данных.
 3. **Использовать платформы для участия, а не только уведомления.** Расширить существующие системы от односторонних объявлений к двусторонней интеракции и учёту участия, чтобы доверенный студентам канал стал источником управляемых данных.
 4. **Инвестировать в специализированные кадры.** Развивать программы подготовки менеджеров по работе с молодёжью с методологическими, коммуникативными и аналитическими компетенциями, поскольку лидерский потенциал оказался решающим фактором успеха.
 5. **Адаптировать зарубежную практику условно.** Импортировать практику вместе с её обеспечивающими условиями по логике Таблицы 3 и отказаться от прямого копирования моделей, чьи предпосылки отсутствуют.
 6. **Управлять в сторону адаптивности.** Использовать модель зрелости как непрерывную самооценку, ставя реалистичную ближнюю цель — достичь интеграции Уровня 3 прежде перехода к стадиям на данных и адаптивности.

Ограничения исследования очерчивают его будущее. Эмпирическая база невелика — три вуза одного города, — а дизайн качественный; поэтому утверждения модели предлагаются как обоснованные гипотезы, а не как установленные законы. Естественный следующий шаг — операционализировать модель зрелости в валидированный инструмент и применить её в масштабе узбекской системы и сопоставимых условий, чтобы напрямую оценить связь между зрелостью управления и результатами студентов. Пока же модель даёт вузам способ увидеть собственную практику целостно — и начать связывать то, что уже построено.

Список литературы

1. Арипова З. А. Текущее состояние управления системой работы с молодёжью в высшем образовании // Труды междунар. конф. по научным исследованиям в естественных и социальных науках. — Торонто, 2024.
2. Арипова З. А. Теоретический анализ управления системой работы с молодёжью в высшем образовании // Western European Journal of Modern Experiments and Scientific Methods. — 2024. — Т. 2, № 7. — С. 8–10.
3. Арипова З. А. Зарубежный опыт технологий работы с молодёжью в высшем образовании // American Journal of Research in Humanities and Social Sciences. — 2024. — № 29. — С. 50–51.

4. Арипова З. А. Управленческие технологии эффективной организации работы с молодёжью в высшем образовании // Научный вестник Кокандского ГПИ. — 2025. — № 6. — С. 1046–1051.
5. Арипова З. А. Институциональные подходы к работе с молодёжью в вузах // Научный журнал «Луч». — 2025. — Т. 47, № 1. — С. 8–19.
6. Bouchrika I. Learning management systems for education: features, benefits, and challenges. — Research.com, 2023.
7. Cortese A. D. The critical role of higher education in creating a sustainable future // Planning for Higher Education. — 2003. — Vol. 31, № 3. — P. 15–22.
8. Gašević D., Dawson S., Siemens G. Let's not forget: learning analytics are about learning // TechTrends. — 2017. — Vol. 59, № 1. — P. 64–71.
9. Henrie C. R., Halverson L. R., Graham C. R. Measuring student engagement in technology-mediated learning: a review // Computers & Education. — 2018. — Vol. 90. — P. 36–53.
10. Macfadyen L. P., Dawson S. Mining LMS data to develop an early-warning system for educators // Computers & Education. — 2010. — Vol. 54, № 2. — P. 588–599.
11. Mougiakou S. et al. Unpacking student engagement in higher education learning analytics: a systematic review // International Journal of Educational Technology in Higher Education. — 2024. — Vol. 21.
12. Пономарёв А. В., Обухова О. В. Развитие soft skills в работе с молодёжью: управленческие подходы. — 2023.
13. Tsai Y.-S., Gašević D. Learning analytics in higher education: challenges and policies // Proceedings of LAK '17. — 2017. — P. 233–242.
14. Veluvali P., Suriseti J. Learning management systems for student engagement in higher education // Higher Education for the Future. — 2022. — Vol. 9, № 1. — P. 107–121.
15. Воднева С. Н., Донина И. А. Оценка эффективности работы с молодёжью в вузах. — 2021.
16. Президент Республики Узбекистан. Стратегия развития «Узбекистан-2030». — Ташкент, 2023.
17. Организация Объединённых Наций. «Молодёжь-2030»: молодёжная стратегия ООН. — Нью-Йорк, 2018.