



ПОЛИТИЧЕСКИЕ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИНДИКАТОРЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА МОЛОДЁЖИ

Фарманов Бобур Бахромович

Самостоятельный соискатель,

Ташкентский государственный университет транспорта

E-mail: farmanovbb@gmail.com

Аннотация: В статье разработана система индикаторов, объединяющая политические компетенции молодёжи с институциональными возможностями и результативностью управления. Эмпирическую базу составили 15 зарубежных и национальных источников, опубликованных в 1992–2025 годах. Применены два метода: сравнительно-институциональный контент-анализ и многокритериальная интегральная оценка. Предложена модель из 12 индикаторов, сгруппированных в субиндекс политического потенциала и субиндекс институциональной среды, где потенциал трактуется как цепочка «компетенция — возможность — результат». Анализ показывает, что в Узбекистане сформированы правовые и организационные основы молодёжной политики, однако открытый мониторинг нуждается в переходе от показателей охвата и количества мероприятий к индикаторам реального влияния молодёжи на решения. Предложенная модель пригодна для пилотной апробации на национальном, региональном и организационном уровнях.

Ключевые слова: молодёжь, управленческий потенциал, политическое участие, институциональный индикатор, лидерство, меритократия, интегральный индекс, государственное управление.



1. Введение

Проблема управленческого потенциала молодёжи формируется на пересечении демографического веса, политического представительства и кадровой базы государственного управления. По данным Национального комитета по статистике Республики Узбекистан, на 1 января 2025 года численность населения в возрасте 14–30 лет составила 9 630 556 человек, или 25,7 % всего населения (Национальный комитет по статистике Республики Узбекистан, 2025). Когда каждый четвёртый гражданин принадлежит к молодёжной когорте, оценка её готовности к управлению и реальных возможностей входа в него становится вопросом долгосрочной устойчивости государственных институтов.

Суть проблемы в том, что понятия «участие», «лидерство» и «потенциал» нередко употребляются как взаимозаменяемые. Между тем присутствие на мероприятии не означает наличия полномочий по принятию решения, а занятие должности само по себе не свидетельствует об управленческой эффективности. По данным Межпарламентского союза за 2025 год, охватившим 210 палат в 155 странах, доля парламентариев в возрасте 30 лет и младше составляет лишь 2,8 %, причём в 37,1 % палат депутаты этой категории отсутствуют полностью (Inter-Parliamentary Union [IPU], 2025). Эти цифры фиксируют глобальный разрыв между демографическим весом и представительством в институтах принятия решений, однако само представительство также не измеряет влияние и результативность.

В научной литературе это различие раскрывается по двум направлениям. Первое анализирует качество участия: Hart (1992) в восьмиступенчатой модели отделяет манипуляцию и символическое вовлечение от молодёжной инициативы и партнёрства молодёжи и взрослых; Checkoway (2011) трактует участие как содержательную роль в



институтах и решениях, влияющих на жизнь молодёжи; Wong, Zimmerman и Parker (2010) в зависимости от распределения власти различают инструментальный, символический, плюралистический, независимый и автономный типы участия. Отсюда следует, что измерение потенциала только через количество участников порождает риск токенизма. Второе направление измеряет лидерские компетенции личности: Yuan и соавторы (2019) на выборке из 696 учащихся апробировали Youth Leadership Potential Scale и выделили пять факторов — знания о лидерстве, лидерскую установку, коммуникацию, принятие решений и управление стрессом. Однако психометрическая шкала не отвечает на вопрос, предоставляет ли институт молодому человеку реальные полномочия, ресурсы и ответственность. Аналитика ОЭСР, охватившая 42 правительства и Европейский союз, указывает на необходимость отдельного измерения институциональных условий: политической приверженности, опоры на доказательства, координации, участия, мониторинга и подотчётности (OECD, 2020).

В Узбекистане Закон № ЗРУ-406 «О государственной молодёжной политике» признаёт молодёжь активным субъектом государственной политики и определяет Агентство по делам молодёжи как специально уполномоченный орган (Республика Узбекистан, 2016), а Указ № УП-6017 сформировал новую архитектуру координации молодёжной политики (Президент Республики Узбекистан, 2020). В национальных исследованиях Тургунова (2024) обосновывает непрерывный мониторинг и интеграцию государства с институтами гражданского общества, Атамуратова (2024) прослеживает динамику социально-политического участия молодёжи, Сагдуллаева (2025) предлагает индикаторы политической грамотности, законотворческой активности и лидерства. Вместе с тем задача объединения личной компетенции, политического влияния, институциональной открытости и управленческого результата в





единой согласованной модели остаётся недостаточно операционализированной.

Цель исследования — разработка теоретически обоснованной и применимой в различных институтах системы политических и институциональных индикаторов оценки управленческого потенциала молодёжи. Основной исследовательский вопрос: как измерить готовность молодёжи к управлению, не отрывая её от реального влияния на решения? Рабочая гипотеза состоит в том, что высокая индивидуальная компетенция преобразуется в управленческий результат только в открытой, меритократической институциональной среде, наделённой полномочиями и подотчётностью. Оценка должна отвечать на вопросы «кто готов?», «кому предоставлена возможность?» и «какой результат дало участие?».

2. Методология

Дизайн исследования опирается на модель IMRAD, последовательно связывающую качественный и количественный подходы. Источники отобраны методом целевой выборки и разделены на три группы: (1) научные работы по участию молодёжи и лидерскому потенциалу; (2) международные индикаторные и управленческие методологии; (3) нормативно-правовые акты, официальная статистика Узбекистана и авторефераты диссертаций по смежной тематике. Итоговый корпус составил 15 источников (9 зарубежных, 6 национальных). Критериями отбора послужили релевантность теме, методологическая определённость, статус первичного либо официального источника и наличие верифицируемых библиографических реквизитов.

Первый метод — сравнительно-институциональный контент-анализ. Критерии качества участия (Hart, 1992; Checkoway, 2011; Wong et



al., 2010), индивидуальные лидерские измерения (Yuan et al., 2019), институциональные и результативные показатели OECD (2020), Gerson (2020), OECD/SIGMA (2024), Commonwealth Secretariat (2023) и IPU (2025) размещены в единой матрице кодирования. По каждому источнику кодирование проводилось по четырём вопросам: в чём состоит компетенция; как определяется уровень участия; какую возможность создаёт институт; чем измеряется результат. Затем международные критерии сопоставлялись с категориями законодательства Узбекистана и национальных исследований.

Второй метод — многокритериальная интегральная оценка. На основе повторяющихся конструкторов сформированы 12 индикаторов, разделённых на два равновесных субиндекса: субиндекс политического потенциала (СПП) и субиндекс институциональной среды (СИС). Каждый индикатор нормализуется в диапазоне 0–100; для качественных показателей 0 означает отсутствие, 25 — эпизодический характер, 50 — формальное, но ограниченное наличие, 75 — регулярность и инклюзивность, 100 — институционализированное, открытое и независимо верифицированное состояние. Количественные показатели нормализуются линейно в пределах установленных минимальных и целевых значений.

$$СПП = (P1 + P2 + P3 + P4 + P5 + P6) / 6$$

$$СИС = (I1 + I2 + I3 + I4 + I5 + I6) / 6$$

$$ИУПМ = 0,50 \times СПП + 0,50 \times СИС$$

Равные веса выбраны, чтобы не отдавать априорного предпочтения ни личному потенциалу, ни институциональным условиям; они образуют исходный вариант, предшествующий пилоту, и подлежат проверке методом Дельфи, факторным анализом и анализом чувствительности. При измерении данные триангулируются минимум из трёх источников:

тесты знаний и ситуационные задания, административные данные, круговая (360°) оценка либо опрос заинтересованных сторон. Единицей анализа выступает не отдельный человек, а конкретная программа, организация, регион или когорта кандидатов; индивидуальный результат используется только в рамках СПП как развивающий профиль.

3. Результаты

3.1. Сравнительный синтез теоретических подходов

Контент-анализ выявил шесть повторяющихся измерительных слоёв: компетенция знания и принятия решений; коммуникация, переговоры и сетевое взаимодействие; приверженность общественному интересу и добросовестность; содержательный, а не символический характер участия; меритократический вход, полномочия и ресурсы; преобразование инициативы в решение и результат. Таблица 1 показывает, какие из этих слоёв сильнее раскрываются в различных источниках.

Таблица 1. Синтез подходов к измерению управленческого потенциала молодёжи

Подход / источник	Основное измерение	Вклад в предлагаемую модель
Hart (1992); Wong и соавт. (2010); Checkoway (2011)	Уровень участия и реальное распределение власти	Отделение символического участия от содержательного влияния
Yuan и соавт. (2019)	Знания, установка, коммуникация, решение, стресс	Индивидуальная политико-управленческая компетенция

Подход / источник	Основное измерение	Вклад в предлагаемую модель
OECD (2020)	Стратегия, доказательства, координация, участие, мониторинг	Институциональное качество молодёжной политики
Gerson (2020)	Ценностное лидерство, инклюзия, стюардство, сетевое сотрудничество	Лидерское поведение для государственной службы
Commonwealth Secretariat (2023); IPU (2025)	Политико-гражданское участие и формальное представительство	Результативные индикаторы макроуровня
OECD/SIGMA (2024)	Раздельная оценка правового условия, исполнения и результата	Привязка индикатора к типу доказательства и критерию балла

Источник: составлено автором на основе указанных источников.

Синтез приводит к трём выводам. Управленческий потенциал не является латентным свойством личности — это сумма наблюдаемой компетенции, поведения и институциональной конверсии. Участие есть лишь входной индикатор: его качество проявляется в том, включено ли предложение молодёжи в повестку, получен ли официальный ответ и преобразовано ли оно в решение. Наконец, представительство необходимо, но недостаточно: численность молодёжи или наличие молодёжного совета автоматически не доказывают влияния на решения.

3.2. Предлагаемые политические и институциональные индикаторы

Предлагаемые 12 индикаторов охватывают цепочку «компетенция — возможность — результат». Показатели Р1–Р6 измеряют политико-управленческую подготовленность когорты и качество представительства, а I1–I6 — способность института отбирать, развивать, наделять полномочиями и преобразовывать потенциал в результат.

Таблица 2. Индикаторы Индекса управленческого потенциала молодёжи (ИУПМ)

Код	Индикатор	Операционное измерение	Основное доказательство
P1	Политико-правовые знания	Тест по конституции, госинститутам, политическому процессу и циклу политики	Тест знаний
P2	Аналитическое принятие решений	Кейс (SJT) с разграничением проблемы, стейкхолдеров, альтернатив и рисков	Кейс и экспертная рубрика
P3	Делиберативная коммуникация	Аргументация, слушание, переговоры, учёт контрпозиции, достижение консенсуса	Симуляция, оценка 360°

Код	Индикатор	Операционное измерение	Основное доказательство
P4	Общественная ценность и добросовестность	Конфликт интересов, беспристрастность, подотчётность, приоритет общественного интереса	Этическая дилемма, поведенческое свидетельство
P5	Инициатива и практическое участие	Качество предложений, проектов, слушаний и контрольной деятельности за 12 месяцев	Портфолио и административная запись
P6	Инклюзивность состава	Соответствие состава когорты популяции по региону, полу, инвалидности, происхождению, образованию	Демографические и конкурсные данные
I1	Открытый конкурсный вход	Открытое объявление, профиль компетенций, независимая оценка, апелляция, публичность итогов	Регламент и статистика конкурса
I2	Содержательное влияние	Доля предложений, включённых в повестку, получивших ответ и ставших решением	Протокол, решение, письмо-ответ



Код	Индикатор	Операционное измерение	Основное доказательство
I3	Полномочия и ресурсы	Правовой мандат, право инициативы, бюджет и экспертиза, доступ к данным	Устав, бюджет, план работы
I4	Инфраструктура развития	Менторство, стажировки, ротация, лаборатория политики, индивидуальный план развития	Программа и запись об участии
I5	Прозрачность и подотчётность	Публикация решений, посещаемости, конфликтов интересов, отчётов и обратной связи	Открытый отчёт и аудит
I6	Конверсия в результат	Переход на должность/стажировку через 6–12 месяцев, KPI проектов, общественный эффект	Лонгитюдное наблюдение, KPI

Примечание: индикаторы разработаны автором на основе интеграции подходов Hart (1992), Wong и соавт. (2010), Yuan и соавт. (2019), OECD (2020), Gerson (2020), Commonwealth Secretariat (2023) и OECD/SIGMA (2024).

Ключевой особенностью индекса выступает индикатор I2 — «содержательное влияние». Если молодёжный совет за год внёс 100 предложений, учитывается не их число, а количество включённых в

повестку уполномоченного органа, получивших мотивированный письменный ответ и преобразованных в решение либо бюджетное изменение; тем самым процессный показатель связывается с результативным. Аналогично I6 фиксирует не получение сертификата, а конверсию через 6–12 месяцев — должность, стажировку, проект или измеримый общественный результат.

При оценке минимизируется ошибка единственного источника, поскольку самооценка подвержена когнитивным и мотивационным смещениям (Yuan et al., 2019). Поэтому P1 измеряется тестом, P2 — ситуационным заданием, P3–P4 — наблюдением и круговой оценкой, P5 — портфолио. Для I1–I6 собственной отчётности организации недостаточно: сопоставляются протокол конкурса, бюджет, открытый отчёт, опрос участников и последующее наблюдение, что отвечает принципу раздельного доказывания правового условия, практики и результата (OECD/SIGMA, 2024).

3.3. Диагностика институциональной среды Узбекистана по индикаторам

Диагностика по открытым источникам показала наличие в Узбекистане значимого правового и организационного фундамента. Законом № ЗРУ-406 закреплены специально уполномоченный орган, государственные программы и нормы поддержки участия молодёжи; Указом № УП-6017 усилены Агентство по делам молодёжи и механизмы координации. Атамуратова (2024) фиксирует расширение каналов участия в 1991–2021 годах, Тургунова (2024) обосновывает потребность в постоянном мониторинге, Сагдуллаева (2025) указывает политическую грамотность и критическое мышление как индикаторы выявления молодого лидера.

Таблица 3. Первичная институциональная диагностика по Узбекистану

Направление	Состояние по открытым источникам	Научная интерпретация
Правовой мандат	Молодёжная политика урегулирована законом, определён специально уполномоченный орган	Прочный формальный фундамент; требует проверки практическим влиянием
Институциональная инфраструктура	Действуют агентство, молодёжные организации и площадки участия при парламенте	Канал входа есть; полномочия, ресурсы и конверсия измеряются отдельно
Развитие компетенций	Предлагаются программы лидерства, медиа, менторства и политической грамотности	Необходимы единый национальный профиль компетенций и валидированный оценочный пакет
Мониторинг и открытые данные	Потребность в постоянном мониторинге обоснована национальными исследованиями; системные открытые ряды по цепочке «предложение — решение — исполнение» ограничены	Переход от охвата мероприятий к влиянию и результату; внедрение стандарта административных данных по I2 и I6



Направление	Состояние по открытым источникам	Научная интерпретация
Инклюзивность и регионы	Численность молодёжи различается по регионам; общая доля — 25,7 %	Результаты публиковать в разрезе пола, региона, инвалидности и происхождения

Источник: анализ автора на основе ЗРУ-406; УП-6017; Национального комитета по статистике (2025); Тургуновой (2024); Атамуратовой (2024); Сагдуллаевой (2025). Оценка «ограничено» относится к открытым доказательствам в рамках корпуса источников и не означает абсолютного отсутствия.

Результаты показывают, что основная проблема состоит не в отсутствии институтов, а в необходимости связать их деятельность с результативными индикаторами. Количество проведённых с участием молодёжи заседаний не даёт высокого балла по I2: требуется документальная связь между предложением и решением. Лидерский курс или форум выполняет лишь начальное условие I4 — программа должна подтверждаться индивидуальным планом развития, продолжительностью менторства, приростом компетенций и конверсией по I6.

4. Обсуждение

Предложенная модель объединяет три теоретических подхода: развивающегося лидерства, измеряющий знания, установки и навыки молодёжи (Yuan et al., 2019); теорию участия, проверяющую распределение власти и влияние на решения (Hart, 1992; Checkoway, 2011; Wong et al., 2010); подход государственного управления, требующий меритократии, общественной ценности, открытой инклюзии, стюардства и сетевого сотрудничества (Gerson, 2020). В результате «потенциал»

интерпретируется не как внутреннее свойство личности, а как возможность, реализуемая во взаимодействии с институтом.

Такая интерпретация практически значима. Если СПП высок, а СИС низок, молодёжь подготовлена, однако конкурс закрыт, полномочия ограничены либо инициативы остаются без ответа: требуется не новый тренинг, а институциональная реформа. Напротив, при высоком СИС и низком СПП платформы и ресурсы имеются, но существует разрыв в знаниях, анализе решений или коммуникации, и решением выступают целевое обучение и менторство. При низких значениях обоих субиндексов необходима комплексная программа, при высоких — наблюдается конверсия потенциала в управленческий результат.

Модель снижает риск токенизма, соединяя индикаторы охвата с индикаторами влияния. Верхние ступени модели Hart и плюралистический тип Wong с соавторами придают значение партнёрству молодёжной инициативы с институциональным ресурсом взрослых: полная автономия не всегда эффективна, поскольку правовой мандат, экспертиза и ответственность должны сочетаться с инициативой молодёжи. Главным критерием служит не декларация о том, что голос молодёжи услышан, а его прослеживаемость в тексте решения.

В условиях Узбекистана внедрение ИУПМ возможно в три этапа. На первом проводится пилот продолжительностью 6–12 месяцев на базе Молодёжного парламента, регионального молодёжного совета либо одной из программ перспективных кадров. На втором проверяется надёжность индикаторов: внутренняя согласованность и межэкспертное соответствие для P1–P5, полнота административных данных для I2 и I6, измерительная эквивалентность по полу и региону. На третьем публикуется ежегодная открытая панель, отражающая не только итоговый балл, но и профиль в разрезе 12 индикаторов. Инструмент



должен служить выявлению конкретного институционального пробела, а не «наказанию региона в рейтинге». При этом низкий балл не должен закрывать траекторию развития молодого человека (Yuan et al., 2019): СПП служит выявлению образовательных потребностей и отслеживанию динамики, а индикатор Р6 делает наблюдаемыми систематические смещения по полу, региону, инвалидности и социально-экономическому положению семьи.

Исследование имеет ограничения. Во-первых, оно опирается на вторичные источники и открытые документы; первичный опрос по молодёжной когорте не проводился. Во-вторых, равные веса выбраны ради методологической нейтральности и подлежат перепроверке. В-третьих, возрастные границы понятия «молодёжь» не совпадают: для национального анализа применяется диапазон 14–30 лет, Commonwealth YDI чаще использует 15–29 лет, а IPU — категорию 30 лет и младше, что исключает прямое отождествление международных показателей с национальной долей. В-четвёртых, результативная природа I6 требует лонгитюдных данных. Поэтому работа представляет собой не готовый национальный рейтинг, а концептуально-измерительную модель, подготовленную к эмпирической валидации.

5. Заключение и рекомендации

Исследование показало, что управленческий потенциал молодёжи состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных компонентов: политико-управленческой компетенции и институциональной среды, преобразующей её в решение и общественный результат. Следовательно, измерение только лидерских качеств, охвата мероприятий или факта существования молодёжной организации научно недостаточно. Предложенная модель ИУПМ объединяет с равными весами индикаторы Р1–Р6 и I1–I6, где центральными критериями выступают содержательное





влияние, меритократический вход, полномочия, подотчётность и долгосрочная конверсия.

Анализ по Узбекистану свидетельствует о сформированности правового мандата и специализированной институциональной инфраструктуры. Дальнейшая задача — связать эти возможности с верифицируемыми индикаторами результата. На этом основании выдвигаются практические рекомендации: (1) утвердить единый профиль компетенций для государственных и общественных молодёжных платформ; (2) объединить в конкурсных процедурах тест знаний, ситуационное задание, круговую оценку и портфолио; (3) вести цифровой след «предложение — рассмотрение — ответ — решение — исполнение» по каждой инициативе; (4) сопровождать участников не менее 12 месяцев с публикацией данных о переходе в управление и результатах проектов; (5) декомпозировать показатели по региону, полу, инвалидности и социальному происхождению; (6) вводить индекс в широкую практику только после пилотной апробации и независимой валидации.

Научный вклад статьи состоит в выведении управленческого потенциала за рамки узкого понимания «способности молодого человека» и его измерении как цепочки «компетенция — возможность — результат». Такой подход позволяет оценивать молодёжь не как объект управления, а как ответственного субъекта общественных решений, и показывает, в какой мере действующие политические институты реализуют её потенциал.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Атамуратова Д. Р. Участие молодёжи в социально-политических процессах в Узбекистане (1991–2021 гг.): автореф. дис. ... д-ра философии (PhD). Ургенчский государственный университет, 2024. URL: <https://api.ziyonet.uz/uploads/books/10000014/UiHA8oE5jrAMfeU.pdf>





2. Национальный комитет по статистике Республики Узбекистан. Сколько молодёжи в Узбекистане? 2025. URL: <https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/63005-o-zbekistonda-yoshlar-soni-qancha>

3. Президент Республики Узбекистан. О мерах по коренному реформированию и выводу на новый этап государственной молодёжной политики в Республике Узбекистан: Указ № УП-6017 от 30 июня 2020 г. LexUZ. URL: <https://lex.uz/docs/-4880189>

4. Республика Узбекистан. О государственной молодёжной политике: Закон № ЗРУ-406 от 14 сентября 2016 г. (действующая редакция). LexUZ. URL: <https://lex.uz/uz/docs/-3026246>

5. Сагдуллаева Д. С. Влияние СМИ на формирование лидерских качеств у молодёжи: автореф. дис. ... д-ра философии (PhD) по политическим наукам. 2025. URL: <https://api.ziyonet.uz/uploads/books/10001253/DDs4aJkageXs4dd.pdf>

6. Тургунова Н. Т. Комплексный подход к реализации молодёжной политики в Узбекистане и его стратегические направления: автореф. дис. ... д-ра полит. наук (DSc). Национальный университет Узбекистана, 2024. URL: <https://api.ziyonet.uz/uploads/books/10000014/5xkZnK6o4rn2lDx.pdf>

7. Checkoway B. What is youth participation? // Children and Youth Services Review. 2011. Vol. 33, № 2. P. 340–345. DOI: 10.1016/j.childyouth.2010.09.017

8. Commonwealth Secretariat. Global Youth Development Index Update Report 2023. London, 2023. URL: <https://thecommonwealth.org/publications/global-youth-development-index-update-report-2023>





9. Gerson D. Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries (OECD Working Papers on Public Governance No. 40). Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: 10.1787/ed8235c8-en

10. Hart R. A. Children's Participation: From Tokenism to Citizenship (Innocenti Essays No. 4). Florence: UNICEF International Child Development Centre, 1992. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/227219>

11. Inter-Parliamentary Union. Youth Participation in National Parliaments 2025. Geneva, 2025. URL: <https://www.ipu.org/file/22399/download>

12. OECD. Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice: Fit for All Generations? Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: 10.1787/c3e5cb8a-en

13. OECD/SIGMA. Assessment Methodology of the Principles of Public Administration. Paris: OECD, 2024. URL: <https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/documents/2024/Assessment-Methodology-Principles-Public-Administration.pdf>

14. Wong N. T., Zimmerman M. A., Parker E. A. A typology of youth participation and empowerment for child and adolescent health promotion // American Journal of Community Psychology. 2010. Vol. 46, № 1–2. P. 100–114. DOI: 10.1007/s10464-010-9330-0

15. Yuan Y., Chen Q., Sun X., Liu Z., Xue G., Yang D. Development and preliminary validation of the Youth Leadership Potential Scale // Frontiers in Psychology. 2019. Vol. 10. Art. 2310. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.02310

