

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

На правах рукописи



Кочерьян Максим Артурович

**РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО СЕТЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ
ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ВУЗА**

Диссертация на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Специальность 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент

Плахин Андрей Евгеньевич

Екатеринбург – 2021

Содержание

Введение	3
1 Теоретико-методологические аспекты стратегического сетевого управления	12
1.1 Формирование сетевой теории в стратегическом управлении	12
1.2 Методология стратегического сетевого управления	24
1.3 Подходы к оценке результативности использования стратегического сетевого управления.....	32
2 Разработка методического инструментария стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов	46
2.1 Физкультурно-спортивная деятельность вуза как объект стратегического сетевого управления.....	46
2.2 Методика многофакторной оценки стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза.....	68
2.3 Концептуальная модель стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза.....	78
3 Формирование стратегического сетевого управления физкультурно- спортивной деятельностью вуза	84
3.1 Характеристика ресурсной базы физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области.....	84
3.2 Анализ стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов Свердловской области.....	94
3.3 Реализация концептуальной модели стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов Свердловской области	111
Заключение.....	127
Список литературы.....	131
Публикации по теме исследования.....	146
Приложение А Некоторые вопросы из анкеты социологического исследования ценности физкультурно-спортивной деятельности для студентов	150
Приложение Б Данные об участии вузов Свердловской области в мероприятиях физкультурно-спортивной деятельности за 2018/2019 учебный год	152
Приложение В Данные об участии вузов Свердловской области в выполнении нормативов комплекса ГТО в период с 2017 по 2020 г.	154
Приложение Г Модели стратегического сетевого взаимодействия вузов Свердловской области в рамках физкультурно-спортивной деятельности	155
Приложение Д Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия вузов Свердловской области	168

Введение

Актуальность темы исследования. Реализация разносторонних интересов студентов в рамках физкультурно-спортивной деятельности вузов требует от образовательных учреждений наличия разнообразной материально-технической базы: спортивных сооружений различной специфики, квалифицированных кадров, методических разработок. В то же время возможности отдельных учреждений высшего образования ограничены ввиду неравномерного распределения ресурсов. Решение этой проблемы возможно на основе комплексного использования ресурсной базы нескольких учебных заведений и муниципальных объектов для организации физкультурно-спортивной деятельности. Эффективный обмен ресурсами может строиться на методологической и методической основе организации сетевых взаимоотношений, включающей положения ресурсной и сетевой теорий, теории стратегического управления.

Актуальность темы данного исследования обусловлена проблемами обеспечения студентов вузов разнообразной материально-технической базой для увеличения часов занятий физической культурой и спортом, оздоровления студентов с учетом ограниченности ресурсов отдельных вузов, что предопределяет необходимость разработки соответствующих механизмов обмена ресурсами и комплексного использования ресурсной базы нескольких учебных заведений высшего образования и муниципальных объектов для организации физкультурно-спортивной деятельности.

Данные выводы позволяют сформулировать проблему, решаемую в рамках настоящего исследования, – отсутствие методики оценки и соответствующей модели стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза, что приводит к недостаточно эффективному формированию пула мероприятий сетевого взаимодействия при реализации задач развития физической культуры и спорта.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросы стратегического сетевого управления рассматривали в своих работах следующие авторы: Н. Б. Акатов, Г. В. Астратова, Ф. Вебстер, Е. С. Гребенкина, П. Дж. Димаджио, М. Кастельс, Р. Кист, В. А. Кучерук, И. Р. Макнил, В. В. Маковеева, У. Мастербрук, А. В. Молодчик, М. С. Оборин, К. Оливер, У. У. Пауэлл, Е. В. Попов, Н. И. Попов, Ю. Ф. Попова, М. Н. Румянцева, С. Л. Сазанова, Дж. Тикканен, О. А. Третьяк, А. Хайнен, М. Ю. Шерешева и др.

Вопросы стратегического управления вузом, в том числе вопросы разработки сетевой стратегии, рассмотрены в работах следующих авторов: В. Н. Анненков, Г. Д. Беляева, С. А. Беляков, С. И. Бочкарева, Е. А. Воронина, Т. П. Высоцкая, А. А. Гресько, К. С. Еленев, Ю. Я. Еленева, А. Т. Зуб, С. И. Изаак, И. В. Краковецкая, В. А. Леднев, В. Н. Лупанов, А. Б. Макарец, В. Н. Малиц, А. Е. Митин, Н. В. Паршикова, Е. А. Первушина, С. И. Плаксий, М. С. Рахманова, А. Г. Ростеванов, К. С. Солодухин, Г. А. Федоренко, С. О. Филиппова, Ю. М. Шаруненко и др.

Вопросы изучения физкультурно-спортивной деятельности в целом и ее осуществления в вузах в частности рассматривают в своих работах следующие авторы: Е. А. Алабужев, С. В. Алексеев, В. А. Бурцев, Е. В. Бурцева, Д. Н. Гаврилов, В. И. Григорьев, Н. Л. Гусева, А. Я. Журкина, А. И. Загревская, А. В. Иванов, Ю. Н. Иванченко, Р. Ф. Идрисова, В. Г. Камалетдинов, Н. Н. Кисапов, А. Г. Комков, В. М. Крылов, Ю. Я. Лобанов, Л. И. Лубышева, М. Б. Мусакаев, А. Ф. Попова, Е. Н. Симзяева, М. Н. Чапурин, З. Н. Черных, В. Г. Шилько, Т. А. Шилько и др.

Объект исследования – вузы, локализованные в субъекте Российской Федерации, вступающие в стратегические сетевые взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности.

Область исследования. Содержание диссертации соответствует п. 10.8 «Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса»;

п. 10.15 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации» Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, возникающие в рамках стратегического сетевого взаимодействия участников физкультурно-спортивной деятельности вуза.

Цель исследования – уточнение теоретических положений и разработка методики многофакторной оценки и концептуальной модели стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза.

Основные задачи исследования:

– уточнить отдельные понятия стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза на основе изучения современных теорий стратегического управления и сетевой теории;

– разработать методику многофакторной оценки стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза, определяющую приоритетные мероприятия, позволяющие увеличить количество вовлеченных в физкультурно-спортивную деятельность без расширения существующей ресурсной базы;

– разработать концептуальную модель стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза, реализация которой позволит

расширить сетевое взаимодействие в рамках физкультурно-спортивной деятельностью вузов.

Теоретической и методологической основой исследования послужили положения неoinституциональной теории, теории организации, теорий стратегического управления, сетевой теории, стейкхолдерского подхода к управлению, положения теории физической культуры и спорта, а также общенаучные методы познания: анализ, синтез, сравнение, обобщение, абстрагирование.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили данные программ сетевого взаимодействия при реализации целей развития физической культуры и спорта на уровне муниципалитетов, регионов, а также данные исследований участия вузов в осуществлении программ и проектов при реализации целей развития физической культуры и спорта, данные форм статистического наблюдения, публикации ученых в научных изданиях.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем.

1. На основании обобщения теорий стратегического управления, теории организации, сетевой теории уточнено понятие «физкультурно-спортивная деятельность вуза» и предложено понятие «стратегическое сетевое управление». Уточнение понятия «физкультурно-спортивная деятельность вуза» позволило объединить в его содержании цели физкультурно-спортивной деятельности вуза, положительные социальные эффекты для населения территории размещения вуза и общества в целом, осуществление физкультурно-спортивной деятельности через двигательную активность субъектов физкультурно-спортивной деятельности. Необходимость ввода в научный оборот понятия «стратегическое сетевое управление» обусловлена отсутствием в имеющихся подходах упоминания о первичности формирования пула мероприятий как базы построения сети, а также разработки соответствующих механизмов гармонизации координационных действий в конструировании сети и ресурсной базы (п. 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

2. Разработана методика многофакторной оценки стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза, которая позволяет

проанализировать сетевую стратегию физкультурно-спортивной деятельности вуза и сформировать базу для принятия управленческих решений относительно формирования комплекса мероприятий, расширяющих потенциал использования ресурсной базы физкультурно-спортивной деятельности. Использование предложенной методики, в отличие от имеющихся, не только учитывает методические подходы к оценке результативности физкультурно-спортивной деятельности, но и способствует методическому обеспечению процессов стратегического сетевого взаимодействия вузов в вопросах обеспечения спортивной подготовки обучающихся. Предложенная методика апробирована на примере стратегического сетевого взаимодействия вузов Свердловской области (п. 10.8, 10.15 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

3. Предложена концептуальная модель стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза, в которой последовательно реализуются этапы определения перечня перспективных мероприятий физкультурно-спортивной деятельности с оценкой ресурсов, необходимых для их реализации; определения перечня участников сетевого взаимодействия с описанием ресурсов, которые они могут направить на реализацию сетевого взаимодействия; выделения перспективных мероприятий физкультурно-спортивной деятельности на основе процедуры ранжирования по показателю количества лиц, включенных в физкультурно-спортивную деятельность; отбора мероприятий на принципах оптимизации использования ресурсов участников сетевого взаимодействия. В отличие от существующих методов сетевого управления, предлагаемая концептуальная модель предусматривает учет как ресурсной сбалансированности реализации проектов с точки зрения участников сетевых отношений в рамках физкультурно-спортивной деятельности, так и достижения социальных эффектов, устанавливаемых стратегическими документами федерального и регионального уровней (п. 10.8 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении научных представлений о сетевом подходе и стратегическом сетевом управлении, а также в развитии методического обеспечения формирования и реализации

сетевых стратегий физкультурно-спортивной деятельности вузов, позволяющих повысить ресурсное и координационное обеспечение спортивной подготовки обучающихся и реализовать разносторонние задачи субъектов сетевого взаимодействия.

Практическая значимость и апробация результатов исследования. Практическая значимость диссертационной работы заключается в возможности достижения социально-экономических эффектов для вузов, муниципалитетов и регионов, связанных с увеличением количества лиц, включенных в физкультурно-спортивную деятельность, без расширения существующей ресурсной базы.

Апробация и внедрение результатов исследования. Научные разработки, а также практические рекомендации, содержащиеся в диссертационном исследовании, были использованы:

- Министерством образования и молодежной политики Свердловской области при разработке и реализации положений Стратегии развития образования на территории Свердловской области на период до 2035 г.;

- Министерством физической культуры и спорта Свердловской области при оценке реализации федеральных и региональных программ развития физической культуры и спорта;

- Уральским институтом управления – филиалом ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» в части оценки потенциала стратегического сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности;

- ФГБОУ ВО «Уральский государственный горный университет» при разработке стратегии сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью.

Основные научно-методические положения, содержащиеся в диссертационном исследовании, нашли применение в учебном процессе ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» при подготовке бакалавров в рамках основных образовательных программ по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (профили «Организация и планирование бизнеса», «Управление ма-

лым бизнесом», «Управление организацией», «Менеджмент организации») по дисциплинам «Стратегический менеджмент» и «Управление проектами».

Использование результатов исследования подтверждается соответствующими справками о внедрении научных результатов в практику работы исполнительных органов государственной власти, вузов, в учебный процесс Уральского государственного экономического университета.

Основные положения и отдельные результаты работы докладывались и обсуждались на 12 международных, всероссийских конференциях и форумах в период 2017–2021 гг., в том числе: Международной научно-практической конференции «Наука и бизнес: условия взаимодействия индустриального партнерства» (Екатеринбург, 2017 г.); II Международной научно-практической конференции «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» (Екатеринбург, 2019 г.); I Уральском экономическом форуме «Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития» (Екатеринбург, 2019 г.); 52-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов (Витебск, Республика Беларусь, 2019 г.); XI Международной научно-практической конференции «Регионы России: стратегии развития и механизмы реализации приоритетных национальных проектов и программ» (Курск, 2020 г.); III Международной научно-практической конференции «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» (Екатеринбург, 2020 г.); I Международной научно-практической конференции «1st Conference on Sustainable Development: Industrial Future of Territories» (IFT 2020) (Екатеринбург, 2020 г.); II Уральском экономическом форуме «Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития» (Екатеринбург, 2020 г.); III Международной научно-практической конференции «Новая индустриализация и цифровизация: мировое, национальное, региональное измерение» (Екатеринбург, 2020 г.); 6-й Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития физической культуры, спорта и туризма в современных условиях» (Курск, 2021 г.); 54-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов (Витебск, Республика Беларусь,

2021 г.); IV Международной научно-практической конференции «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» (Екатеринбург, 2021 г.).

Публикации результатов исследования. Результаты исследования нашли отражение в 26 авторских публикациях общим объемом 15,0 п. л. (из них авторских 8,2 п. л.), в том числе в девяти статьях в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий ВАК РФ, и пяти статьях в изданиях, индексируемых в международных реферативных базах данных.

Структура и объем диссертации. Диссертация включает введение, три главы, заключение, список литературы и пять приложений. Общий объем научной квалификационной работы составляет 180 страниц и включает 28 рисунков и 25 таблиц. Список литературы насчитывает 162 источника.

Во **введении** формулируется основная проблема, решаемая в ходе исследования, обосновываются актуальность, объект, предмет, цели и задачи диссертации, приводятся положения научной новизны, результаты исследования, их теоретическая и практическая значимость.

В **первой главе** рассматривается теоретическая база исследования, включающая положения сетевой теории, основанные на системном подходе, неoinституциональной теории, ресурсном, компетентностном, отношенческом и стейкхолдерском подходах в теории стратегического управления; представлена методология стратегического сетевого управления, определяющая принципы сетеформирования и логику разработки сетевой стратегии; исследованы подходы к оценке результативности стратегического сетевого управления.

Во **второй главе** представлены характеристики физкультурно-спортивной деятельности вуза как объекта стратегического сетевого управления; предложена авторская методика многофакторной оценки стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью организаций высшего образования; сформирована концептуальная модель стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза.

В **третьей главе** проведен анализ ресурсной базы физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области; представлены результаты исследо-

вания стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов Свердловской области; сформирована перспективная модель стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов Свердловской области.

В *заключении* диссертации сформулированы основные выводы и результаты исследования.

В *приложениях* приведены вспомогательные материалы, позволяющие раскрыть отдельные вопросы диссертации.

1 Теоретико-методологические аспекты стратегического сетевого управления

1.1 Формирование сетевой теории в стратегическом управлении

Распространение в последние десятилетия сетевых форм организации деятельности и управления обусловило возникновение и развитие сетевой теории. Сетевые конструкции используются и в бизнес-среде, и в государственном управлении, и в социальном секторе. Как правило, авторы объясняют преимущества сетевых форм взаимодействия с позиций преодоления ограничений, которыми характеризуются иерархические и рыночные структуры управления. В частности, такое мнение представлено в монографии Ю. Ф. Поповой, которая полагает, что «межфирменные сети как способ регулирования взаимозависимости между компаниями преодолевают недостатки рыночного и административного механизмов, обеспечивая предприятиям кооперативное принятие решений при сохранении децентрализованной системы управления ими»¹. Положительная роль сетевого взаимодействия также обозначена в статье I. R. Macneil², в которой преимущества сетевых конструкций обосновываются возможностью согласований при выполнении неформальных контрактов.

Поиск и регулирование многоаспектных связей между различными акторами могут быть исследованы в рамках понятия «сеть», представляющего собой совокупность отдельных субъектов и разнонаправленных связей между ними³.

¹ Попова Ю. Ф. Межфирменные сети на промышленных рынках России: теория и практика управления. – СПб.: Наука, 2008. – С. 20.

² Macneil I. R. Relational contract: what we do and do not know // Wisconsin Law Review. – Vol. 4. – 1985. – P. 483–526.

³ Воронина Е. А. Создание моделей межведомственного сетевого взаимодействия в сфере дополнительного образования детей с использованием ресурсов организаций науки, культуры, спорта и других: методические рекомендации для руководителей учреждений дополнительного образования детей. – СПб.: Институт развития образования, 2015. – 22 с.

В работе М. Кастельса отмечено, что в рамках теории сетей используются три ключевых термина: сетеобразование, сети и сетевые структуры. Сетеобразование (networking) – общий термин, обозначающий активность, в результате которой создаются связи между людьми и организациями посредством регулярных встреч, конференций, новых коммуникационных технологий. Сети (networks) образуются, когда связи между организациями или индивидами формализуются, т. е. становятся регулярными и подчиненными принципу удовлетворения взаимных интересов¹.

Следовательно, сетевые структуры (network structures) появляются, когда активность сепаратно действующих элементов сети уже недостаточна. Так, R. Keast, M. P. Mandell, K. Brown и G. Woolcock отмечают, что сетевые структуры возникают тогда, когда участвующие в сети акторы осознают, что они лишь маленькие фрагменты большой общей картины. Сетевые структуры могут требовать самостоятельных действий индивидуальных членов, но при этом участники сети, когда берутся за решение сложных задач, неподъемных для независимо действующих организаций, трансформируются в новое целое².

При этом, как отмечает У. Мاستенбрук, «...люди зависят друг от друга и имеют в то же время собственные интересы... в определенном смысле мы могли бы даже говорить о коалиции дивергентных интересов»³.

Помимо распространения наблюдаемых сетевых форм деятельности, развитие сетевой теории обусловлено невозможностью теоретического осмысления всего класса объектов, обозначаемых понятием «сеть» в рамках одного теоретического направления менеджмента. Существует достаточно большой спектр определений понятия «сеть», среди которых наибольший научный интерес представляют следующие (таблица 1).

¹ Кастельс М. Становление общества сетевых структур // Новая постиндустриальная волна на Западе: антология / под ред. В. Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – С. 494–505.

² Keast R., Mandell M. P., Brown K., Woolcock G. Network structures: working differently and changing expectations // Public administration review. – 2004. – Vol. 64, iss. 3. – P. 363–371.

³ Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – С. 21.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «сеть»

Автор	Определение сети
М. С. Оборин, М. Ю. Шерешева ¹	Сеть – структура связей между элементами социальной системы
М. Ю. Шерешева ² , Р. Баджо ³	Межорганизационная сеть – система контрактов между формально независимыми экономическими агентами с целью оптимального комбинирования и использования ресурсов, включая знания в эксплицитной и имплицитной форме
В. В. Маковеева ⁴	Под сетевыми структурами следует понимать совокупность однородных и неоднородных самостоятельных хозяйствующих субъектов, связанных определенными интеграционными отношениями с целью максимально эффективного использования имеющегося ресурсного потенциала, руководствующихся общими долгосрочными целями и действующих по единым согласованным правилам в условиях ситуационного лидерства и прямых коммуникационных каналов
О. А. Третьяк, М. Н. Румянцева ⁵	Межфирменные сети воспринимаются как способ регулирования взаимозависимости между фирмами, который, с одной стороны, отличен от внутрифирменного (иерархического) регулирования, с другой – от рыночной координации как ответной реакции на сигналы рынка
Ф. Вебстер ⁶	Сетевая структура – свободная гибкая коалиция, управляемая из единого центра, которая берет на себя такую важную функцию как образование альянсов, и управление ими, координацию финансовых ресурсов и технологий, определение сфер компетенций и стратегии, а также решает соответствующие вопросы управления, связывающие сеть воедино информационными ресурсами
В. А. Кучерук ⁷	Под сетевой предпринимательской структурой нами понимается форма организации хозяйственной деятельности, основанная на сетевом взаимодействии участников с целью оптимального комбинирования и использования ресурсов
J. Tikkanen, A. Halinen ⁸	Сети – специфические образования, состоящие из комплекса взаимосвязанных организаций
Примечание – Составлено автором.	

¹ Оборин М. С., Шерешева М. Ю. Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере // Управление. – 2017. – № 4 (68). – С. 24–30.

² Шерешева М. Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01. – М., 2006. – 422 с.

³ Баджо Р., Шерешева М. Ю. Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2014. – № 2. – С. 3–21.

⁴ Маковеева В. В. Сетевое взаимодействие – ключевой фактор развития интеграции образования, науки и бизнеса // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – № 354. – С. 164.

⁵ Третьяк О. А., Румянцева М. Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1, № 2. – С. 28.

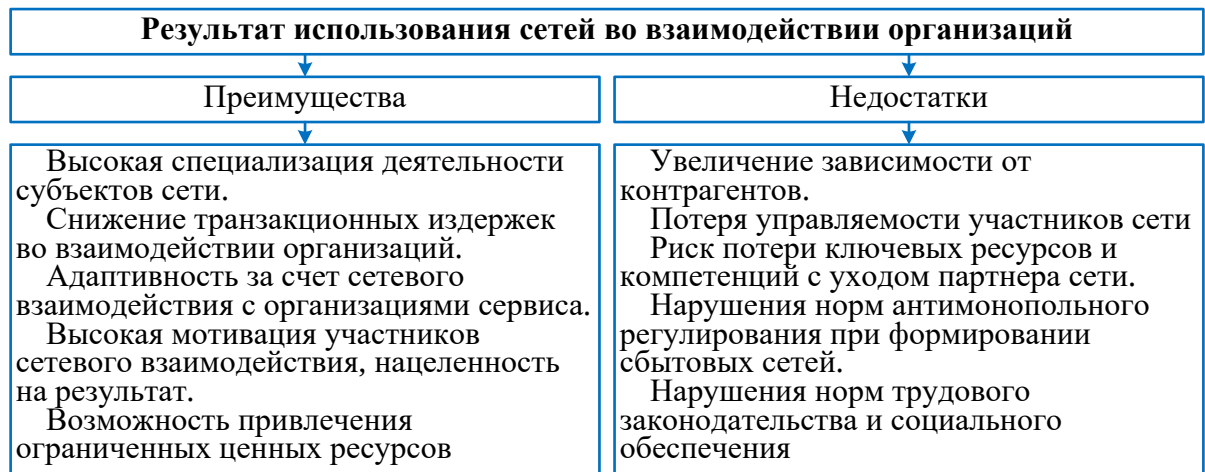
⁶ Webster J. Networks of collaboration or conflict? Electronic data interchange and power in the supply chain // The journal of strategic information systems. – 1995. – Vol. 4, no. 1. – P. 31–42.

⁷ Кучерук В. А. Формирование межфирменных сетей: теория, методология, инструментарий // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 8. – С. 310.

⁸ Tikkanen J., Halinen A. Network Approach to Strategic Management – Exploration to the Emerging Perspective // 19th Annual IMP Conference. – Lugano, 2003. – P. 1–22.

Анализируя представленные определения понятия «сеть», можно выделить теоретические течения в менеджменте, в рамках которых произошло научное обобщение сетей как объекта научного исследования: неоинституционализм, теория организации и стратегическое управление.

При этом очевидно недостаточное внимание российских и зарубежных авторов к теории систем как теоретической базе исследования сетевых взаимодействий. Вместе с тем, на наш взгляд, методология теории систем в полной мере позволяет описать и классифицировать сетевые взаимодействия. Опыт функционирования межорганизационных сетей позволяет выделить преимущества и недостатки использования такого типа взаимодействия организаций (рисунок 1).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 1 – Основные результаты использования сетей во взаимодействии организаций

В неоинституциональной теории сети рассматриваются не только как способ снижения транзакционных издержек, но и как возможность адаптации к мерам регулирования деятельности в конкретной локации. Данным проблемам посвящены работы зарубежных исследователей P. J. DiMaggio и W. W. Powell¹,

¹ DiMaggio P. J., Powell W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields // American sociological review. – 1983. – Vol. 48, iss. 2. – P. 147–160.

С. Oliver¹, а в отечественной науке – публикации Г. В. Астратовой и М. А. Кочерьяна².

Можно полностью согласиться с трактовкой, представленной в работе С. Л. Сазановой: «...неоинституциональный анализ рассматривает организацию как сеть контрактов между экономическими агентами. Экономические агенты, обладающие различными факторами производства и материальными благами, вступают между собой в отношения по поводу использования благ и факторов производства. Преследуя личную выгоду и стремясь предотвратить неблагоприятные последствия оппортунистического поведения контрагента, они заключают между собой контракты. Контракты позволяют экономическим агентам четко специфицировать права собственности на блага и ресурсы, минимизировать транзакционные и трансформационные издержки и максимизировать, таким образом, полезность»³.

В теории организации сети рассматриваются как результат эволюции органических организационных структур⁴, описывающих взаимодействие адаптивных организационных элементов, как правило, не имеющих строгой иерархии (рисунок 2).

Представленные на рисунке 2 дивизиональная и матричная организационные структуры могут быть использованы для отражения сетевых взаимодействий в рамках сетевой теории, причем матричная организационная структура в значительной степени позволяет сформировать схему взаимодействия участников сети с использованием инструментария ранжирования отдельных мероприятий (контрактов) по приоритету участия для субъектов сетевого взаимодействия.

¹ Oliver C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions // Academy of management review. – 1990. – Vol. 15, iss. 2. – P. 241–265; Oliver C. Network relations and loss of organizational autonomy // Human Relations. – 1991. – Vol. 44, iss. 9. – P. 943–961.

² Астратова Г. В., Кочерьян М. А. К вопросу о взаимосвязи теории институционализма и теории маркетинга // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2018. – № 10 (168). – С. 9–17.

³ Сазанова С. Л. Институциональная теория организаций // Вестник университета. – 2015. – № 8. – С. 65.

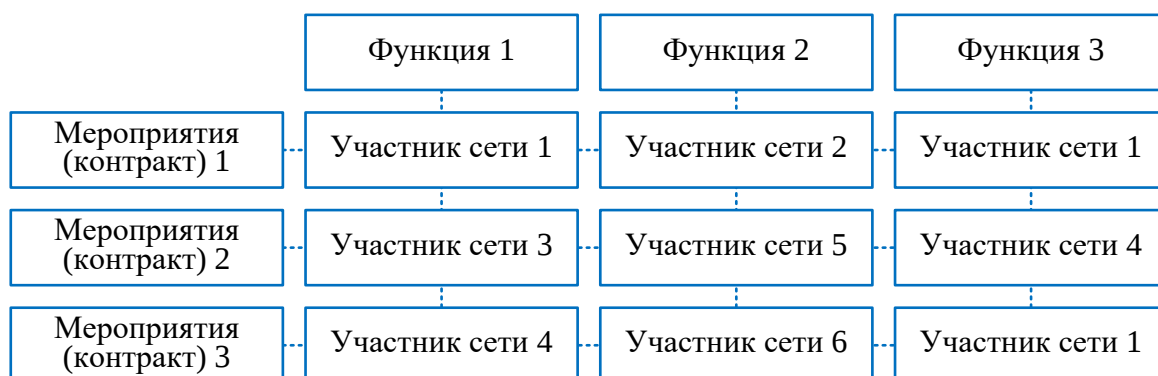
⁴ Попов Н. И. Принципы государственного содействия сетевой межфирменной кооперации // Управление наукой и наукометрия. – 2008. – № 7. – С. 243–271; Кузнецов Ю. В., Мелякова Е. В. Развитие подходов к проектированию организационных структур управления // Terra Economicus. – 2013. – Т. 11, № 3-2. – С. 40–45; Жданов Д. А. Тенденции организационной эволюции корпораций // Экономическая наука современной России. – 2007. – № 3 (38). – С. 96–103.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 2 – Эволюция организационных структур

Иллюстрация адаптации матричной организационной структуры в контексте использования для оценки и конструирования сети приведена на рисунке 3.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 3 – Адаптация матричной организационной структуры для целей отражения стратегического сетевого взаимодействия субъектов

Формирование организационной структуры в соответствии со схемой, представленной на рисунке 3, не исключает присутствия унитарных структур у отдельных участников сети, причем то или иное мероприятие (контракт) становится сетеобразующим элементом, объединяющим участников сети в соответствии с особенностями реализуемых ими функций.

Как отмечено в статье Е. С. Гребенкиной, «создание классических сетей можно сравнить с конструктором, когда новая структура создается путем сборки

готовых блоков, при этом подобная сборка имеет конкретную схему, которую и определяет конкретная цель (задача) создания такой сети. То есть, когда поставленная цель таким сетевым объединением достигается или цель меняется, то необходимо изменять конфигурацию сети под новую цель, а это, как правило, приводит к распаду сетевой структуры и созданию принципиально новой (с использованием новых составляющих)»¹.

Формирование межорганизационных сетей происходит в соответствии с базовыми положениями теории организации:

- горизонтальное и вертикальное разделение труда, лежащие в основе специализации элементов сети;
- синергизм, который может быть объяснен как внутренними эффектами (масштаба, концентрации), так и возможным размещением элементов сети в локациях с благоприятными институциональными условиями;
- эмерджентность, формирующаяся за счет адаптивного распределения ресурсов и компетенций внутри сети.

Говоря о теории организации, нельзя не отметить недостаточное внимание российских и зарубежных авторов к теории систем как теоретической базе исследования сетевых взаимодействий, хотя методология теории систем во многом позволяет описать и классифицировать сетевые взаимодействия.

В некоторых работах, в частности в препринте Т. С. Ахромеевой, Г. Г. Малинецкого, Н. А. Митина и С. А. Торопыгиной², понятие «межорганизационная сеть» определяется как совокупность связей между элементами системы, соответственно можно сделать вывод, что положения теории систем позволяют рассмотреть отдельные вопросы по уточнению понятийного аппарата, классификации и методологии конструирования межорганизационных сетей.

¹ Гребенкина Е. С. Исследование закономерностей развития и сущностных параметров диверсифицированных предпринимательских структур // Инженерный вестник Дона. – 2013. – № 2 (25). – URL: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n2y2013/1723> (дата обращения: 12.05.2021).

² Синергетика и сетевая реальность / Т. С. Ахромеева, Г. Г. Малинецкий, Н. А. Митин, С. А. Торопыгина. – М.: ИПМ им. М. В. Келдыша, 2013. – 32 с. – (Препринты Института прикладной математики им. М. В. Келдыша, № 34).

В таблице 2 приведены элементы теории систем, напрямую корреспондирующие с сетевой теорией. Таблица составлена на основе анализа работ А. И. Уе-мова¹, И. И. Пригожина и И. Стенгерса², В. А. Карташева³, В. Н. Садовского⁴, А. В. Молодчика⁵, Н. Б. Акатова⁶.

Таблица 2 – Элементы теории систем, напрямую корреспондирующие с сетевой теорией

Теория систем		Сетевая теория	
Элемент системы	Неделимая единица, входящая в состав системы	Элемент сети	Актор, вступающий во взаимодействие
Структура системы	Совокупность устойчивых связей между элементами системы	Сеть	совокупность связей между элементами системы
Типы систем	Органические и механические; динамические и статические; открытые и закрытые; самоорганизующиеся и неорганизованные	Типы сетей	Открытые, закрытые сети, зависимые, независимые сети, концентрические, распределенные сети
Развитие систем	Стадии жизненного цикла: зарождение, рост, зрелость, кризис, распад	Развитие сетей	Стадии жизненного цикла: зарождение, рост, зрелость, кризис, распад
Примечание – Систематизировано автором.			

Сетевая теория является развитием теории систем. Как отмечает в своей работе Д. Ритцер, «пожалуй, одна из главных тенденций в развитии сетевого анализа – его смещение от рассмотрения социальных групп и социальных категорий

¹ Уемов А. И. Системный подход и общая теория систем. – М.: Мысль, 1978. – 272 с.

² Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: новый диалог человека с природой / пер. с англ. Ю. А. Данилова; под общ. ред. В. И. Аршинова и др. – М.: Прогресс, 1986. – 431 с.

³ Карташев В. А. Система систем: очерки общей теории и методологии. – М.: Прогресс-академия, 1995. – 415 с.

⁴ Садовский В. Н. Основания общей теории систем: логико-методологический анализ. – М.: Наука, 1974. – 276 с.

⁵ Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития: монография / А. В. Молодчик, С. В. Комаров, И. А. Эсаулова, Д. Й. Димитракиев. – Пермь: ПНИПУ, 2019. – 254 с.; Молодчик А. В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2001. – 246 с.

⁶ Акатов Н. Б. Управление переходом к саморазвивающимся инновационным организациям: теория и практика: монография. – Пермь: ПНИПУ, 2012. – 250 с.; От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: монография / Н. Б. Акатов, Н. Ю. Бухвалов, С. В. Комаров и др. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2013. – 257 с.

к исследованию связей, которые существуют между действующими субъектами, не в достаточной мере связанных между собой или сплетенных, чтобы именоваться группами»¹. Аналогичной позиции придерживается М. S. Granovetter².

В теории стратегического управления сеть рассматривается как особая форма взаимодействия организаций с целью формирования стратегической позиции, основанной на преимуществах, формируемых за счет ограниченных ресурсов и компетенций, привлекаемых с помощью сетевого взаимодействия.

Достаточно обширный материал для анализа таких взаимодействий в производственной сфере получен в рамках исследования экономических кластеров в работах Е. Г. Анимицы, П. Е. Анимицы³, А. В. Бабкина, А. О. Новикова⁴, В. В. Митенева, О. Б. Кирик⁵, А. Е. Плахина, Е. С. Огородниковой, И. Г. Генералова⁶, Н. Б. Акатова⁷. Результаты этих исследований дают представление о роли совместной деятельности независимых субъектов в обеспечении совместного роста как участников кластера, так и территории базирования такой производственной сети.

Отстаивание конкурентной позиции с помощью привлечения редких ресурсов нашло свое отражение в положениях ресурсного подхода к стратегическому

¹ Ритцер Дж. Современные социологические теории / пер. с англ. А. Бойков, А. Лисицына. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – С. 148.

² Granovetter M. S. The strength of weak ties // American journal of sociology. – 1973. – Vol. 78, iss. 6. – P. 1360–1380.

³ Анимица Е. Г., Анимица П. Е. Бизнес-территории: определение, сущностные характеристики, основные модели развития и регулирования // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2010. – № 2 (28). – С. 110–115.

⁴ Бабкин А. В., Новиков А. О. Кластер как субъект экономики: сущность, современное состояние, развитие // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2016. – № 1 (235). – С. 9–29.

⁵ Митенев В. В., Кирик О. Б. Кластер как фактор развития экономики // Экономические и социальные перемены в регионе: факты, тенденции, прогноз. – 2006. – № 3 (34). – С. 47–53.

⁶ Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Генералов И. Г. Институциональные условия создания и методические аспекты оценки эффективности функционирования кластеров: российский и зарубежный опыт // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 2 (19). – С. 61–65.

⁷ Акатов Н. Б., Гакашев М. М., Толчин С. В. Подходы к формированию современной модели управления промышленными кластерами // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2015. – № 4. – С. 19–35.

управлению, основными идеологами которого являются J. Pfeffer¹, А. Шаститко², P. Schoemaker и R. Amit³.

Данный подход со структурной точки зрения опирается опять же на положения теории систем, представляя организацию как открытую систему, вступающую в отношения обмена для получения ресурсов из окружающей среды. Именно этот процесс формирует зависимые отношения между элементами сети, что соответствует известной методологии теории систем и теории организации.

Между тем некоторое изменение предмета исследования в рамках ресурсного подхода позволило расширить понимание методов управления взаимосвязями для достижения устойчивой или доминирующей конкурентной позиции для участника сети, успешно привлекающего и контролирующего ресурсы⁴.

Дальнейшие исследования в рамках ресурсного подхода к стратегическому управлению были направлены на типологизирование связей, позволяющих привлекать ресурсы. Именно типология позволяет выделить горизонтальные и вертикальные типы связей⁵ участников сетевых отношений, а также провести идентификацию и анализ количественных и качественных связей в формируемых сетях ресурсного обмена⁶.

Исследования роли сетей в формировании стратегической позиции получили продолжение в рамках компетентностного подхода с акцентом на специфическом виде ресурсов – компетенциях. Положения компетентностного подхода нашли свое

¹ Pfeffer J. Developing resource dependence theory: how theory is affected by its environment // Great minds in management: the process of theory development / ed. by K. G. Smith, M. A. Hitt. – New York: Oxford University Press, 2005. – P. 436–459.

² Шаститко А. В. С. Катькало. Эволюция теории стратегического управления // Вопросы экономики. – 2007. – № 12. – С. 143–145.

³ Schoemaker P., Amit R. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for // Advances in strategic management resource-based view of the firm. – 1994. – Vol. 10. – P. 3–33.

⁴ Stern L. W., Reve T. Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis // Journal of marketing. – 1980. – Vol. 44, iss. 3. – P. 52–64.

⁵ Alter C., Hage J. Organizations working together. – London: SAGE, 1993. – 352 p.

⁶ Aldrich H., Whetten D. A. Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity // Handbook of organizational design / ed. by P. Nystrom, W. Starbuck. – New York: Oxford University Press, 1981. – P. 385–408.

отражение в работах М. А. Peteraf¹, Т. В. Питерса и Р. Уотермена², С. К. Prahalad и G. Hamel³.

Формирование сети либо вхождение в существующую сеть как инструмент отстаивания стратегической позиции обосновывается также в положениях отношенческого подхода к стратегическому управлению. Основой данного подхода является тезис о выстраивании долгосрочных взаимоотношений между участниками сети⁴. Кроме того, предметом исследования в рамках отношенческого подхода является формирование особой ценности для всех участников как за счет особых рент, так и за счет роста конкурентоспособности.

Развитие стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении позволяет взглянуть на сетевые отношения с точки зрения формирования дополнительной ценности для широкого круга заинтересованных сторон (стейкхолдеров), являющихся участниками или партнерами данной сети. Ряд авторов, систематизируя функционирование сетей, предлагают схемы, позволяющие идентифицировать процесс включения в них стейкхолдеров, что нашло отражение в работах таких исследователей, как Р. А. Самсонов и С. Н. Бочаров⁵, D. Mathivathanan, D. Kannan и А. Н. Наг⁶, И. Н. Ткаченко, И. В. Первухина и А. А. Злыгостев⁷, А. Е. Плахин⁸.

¹ Peteraf M. A. Commentary : the two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research // *Advances in strategic management*. – 1994. – Vol. 10. – P. 153–158.

² Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / пер. с англ. под общ. ред. Л. И. Евенко. – М.: Прогресс, 1986. – 418 с.

³ Prahalad C. K., Hamel G. Strategy as field of study: why search for a new paradigm? // *Strategic management journal*. – 1994. – Vol. 15. – P. 5–16.

⁴ Dyer J. H., Singh H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage // *Academy of management review*. – 1998. – Vol. 23, iss. 4. – P. 660–679.

⁵ Самсонов Р. А., Бочаров С. Н. Ответственность стейкхолдеров при формировании глобальных цепочек создания добавленной стоимости // *Управленец*. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 53–65.

⁶ Mathivathanan D., Kannan D., Haq A. N. Sustainable supply chain management practices in Indian automotive industry : a multi-stakeholder view // *Resources, Conservation and Recycling*. – 2018. – No. 128. – P. 284–305.

⁷ Tkachenko I. N., Pervukhina I. V., Zlygostev A. A. Modeling the contribution and benefits of company stakeholders // *Управленец*. – 2020. – Т. 11, № 2. – С. 2–15.

⁸ Плахин А. Е. Дуализм позиции стейкхолдеров как основа управления промышленными парковыми структурами // *Вопросы инновационной экономики*. – 2019. – Т. 9, № 1. – С. 167–174.

Представленные теории являются базой для исследования, проводимого в рамках данной диссертации, и могут быть сгруппированы следующим образом (рисунок 4).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 4 – Теоретическая база исследования стратегического сетевого управления

Подводя итоги обобщения теоретической базы исследования, необходимо отметить, что, с авторской точки зрения, в соответствии с целями и задачами настоящей работы целесообразно рассматривать представленные теории по уровню детализации: начиная с наиболее абстрактной системной теории, далее следует отталкиваться от общеэкономического аспекта, опираясь на постулаты неоклассической и неoinституциональной теории, и затем переходить к исследованию управленческого аспекта, отраженного в концепциях стратегического управления.

1.2 Методология стратегического сетевого управления

С позиции теории общего менеджмента стратегическое сетевое управление представляет собой последовательную реализацию функций управления относительно конструирования параметров сети, включая планирование, организацию, мотивацию, контроль и координирование. При этом использование сетевой стратегии позволяет найти компромисс между унитарной концепцией, ограничивающей деятельность ресурсами субъекта, и стейкхолдерской концепцией, предусматривающей возможность вовлечения в данную деятельность широкого круга заинтересованных сторон (стейкхолдеров). В основу такого механизма управления заложены ресурсная, отношенческая, стейкхолдерская и сетевая теории, положения которых должны быть адаптированы для конкретного объекта стратегического управления. Примеры такой адаптации представлены в работах А. А. Греско, М. С. Рахмановой и К. С. Солодухина¹, К. С. Еленева и Ю. Я. Еленевой², В. Н. Лупанова³ и ряда других авторов.

Отечественные и зарубежные исследователи сходятся во мнении, что методология стратегического сетевого управления должна базироваться прежде всего на принципах незамкнутости, самосохранения, целенаправленности, независимости участников сети. Следовательно, необходимо подчеркнуть, что стратегическое сетевое управление подчиняется общим законам жизненного цикла экономических объектов; соответственно, сеть может переживать периоды не только роста, но и сокращения (оптимизации).

¹ Греско А. А., Рахманова М. С., Солодухин К. С. Отношенческий подход и стейкхолдерская концепция как теоретические основы разработки новых методов стратегического управления вузом // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=6846> (дата обращения: 12.05.2021).

² Еленев К. С., Еленева Ю. Я. Сетевое взаимодействие как фактор инновационного развития вузов // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 1. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=8508> (дата обращения: 12.05.2021).

³ Лупанов В. Н. Сетевая модель управления университетом в условиях глобализации и регионализации образования // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 2 (60). – С. 63–68.

В свою очередь, использование сетевых стратегий в деятельности организаций высшего образования, выступающих объектом исследования, позволяет включать дополнительных субъектов на этапе роста сети и прерывать отношения на этапе оптимизации, а также формировать интеграционные эффекты и повышать общий уровень подготовки студентов и других лиц¹, формировать общие ценности, проявляемые результатами проектно-ориентированного обучения².

Анализ в методологии стратегического сетевого управления может быть описан этапами, раскрытыми в статье Н. В. Силкиной и Н. О. Ваганова:

«– введение цели-аттрактора как программы развития объектов сетевого взаимодействия, меняющей состояние каждого объекта в едином стремлении к достижению цели;

– выявление динамических связей, отражающих движение взаимодействия согласно целям;

– выбор направления движения в бифуркационных (переломных) точках»³.

Можно констатировать, что объектом стратегического сетевого управления являются ресурсы, находящиеся в распоряжении участников сети. На рисунке 5 представлена классификация ресурсов в соответствии с возможными направлениями реализации стратегического сетевого взаимодействия.

Реализация стратегического сетевого управления осуществляется путем формирования и внедрения сетевых стратегий. В свою очередь, использование сетевых стратегий в управлении предполагает определение субъектов, ресурсные и (или) координационные возможности которых могут позволить оптимизировать достижение стратегических целей как на уровне отдельной организации, так и на региональном и федеральном уровнях (рисунок 6).

¹ Нюренбергер Л. Б., Архипов А. Е., Краковецкая И. В. Конкурентная стратегия вуза: обзор подходов к трактовке, принципы формирования и реализации // Экономика: теория и практика. – 2018. – № 1 (49). – С. 77–83.

² Молодчик А. В., Акатов Н. Б. Механизмы инновационного саморазвития региональной бизнес-школы // Экономика региона. – 2013. – № 3 (35). – С. 207–221.

³ Силкина Н. В., Ваганова Н. О. Особенности образовательной среды в сетевом взаимодействии образовательной организации с производством // Образование и наука. – 2015. – № 6 (125). – С. 67.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 5 – Классификация ресурсов сетевого взаимодействия

<i>Степень координации участников</i>	<i>Интенсивность ресурсного обмена и обеспечения различными видами ресурсов</i>
Высокая степень координации действий участников	Концентрическая сетевая стратегия. Идентичная сетевая стратегия
Низкая степень координации действий участников либо ее отсутствие	Распределенная сетевая стратегия. Инструментальная сетевая стратегия

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 6 – Классификация сетевых стратегий

Концентрическая сетевая стратегия предполагает наличие инициатора, связанного со всеми акторами в рамках сети, в качестве которого может выступать как отдельная организация, в частности вуз, так и органы государственной власти

и местного самоуправления, саморегулируемые организации. Как правило, в рамках концентрической сетевой стратегии центральный участник осуществляет распределение ресурсов либо устанавливает правила обмена ресурсами в рамках сети.

Идентичная сетевая стратегия отличается от концентрической тем, что участники сети действуют скоординировано, не под воздействием единого центра (инициатора формирования сети), а исходя из единых целей, задач, условий функционирования. Идентичность участников может задаваться деятельностью в рамках общих программ, проектов, стратегий муниципального и регионального уровней¹.

Распределенная сетевая стратегия предполагает практически полное отсутствие функций координации в рамках сетевого взаимодействия. Условно отношения устанавливаются только между независимыми парами участников, однако в совокупности вся модель отношений представляет собой сеть. Конфигурация распределенной сети может постоянно меняться в зависимости от объектов, находящихся в разработке в текущий момент времени. Так, С. А. Беляков отмечает, что «...распределенный университет рассматривается как система получения образования последовательно и (или) параллельно в различных учебных заведениях или их территориально обособленных структурных подразделениях»².

Инструментальная сетевая стратегия выделена в отдельную подкатегорию ввиду того, что в рамках этой стратегии участники не только не скоординированы, как и при распределенной стратегии, но и имеют разнонаправленные цели и задачи. В рамках сети данные участники только объединяют необходимые виды ресурсов.

Можно согласиться с мнением В. Н. Анненкова, который приходит к выводу, что концентрическая сетевая стратегия «диктуется структурно-функциональным взглядом на организацию (организация как стабильная система, деятельность которой направлена на воспроизводство и самосохранение)». Распределенная се-

¹ Митин А. Е., Филиппова С. О. Учет направленности деятельности образовательных учреждений в осуществлении сетевого взаимодействия по сохранению здоровья обучающихся и воспитанников // Физическая культура и здоровье подрастающего поколения: сб. науч. и метод. ст. – СПб.: Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена, 2017. – С. 128–133.

² Беляков С. А. Модернизация образования в России: совершенствование управления. – М.: МАКС Пресс, 2009. – С. 11.

тевая стратегия, «более близкая методологически к теории рационального выбора и экономическому анализу, представляет организации как субгруппы, преследующие собственные интересы. Очевидно, что обе модели представляют собой крайние позиции в представлении о поведении и структуре современных организаций»¹.

Методология синтеза стратегического сетевого управления должна основываться на общей логике стратегического управления и понимании источников сететформирования, отдельные аспекты которой раскрываются в статье С. И. Плаксия как «...комплексный, долгосрочный план системных действий и их реальное осуществление на основе всестороннего изучения всех закономерностей, внешних и внутренних обстоятельств, поставленных целей и задач, обеспечивающих эффективность деятельности»². Аналогичную позицию высказывают Г. Д. Беляева, А. Б. Макарец, Г. А. Федоренко, утверждающие, что стратегия развития «должна основываться на принципе продуктивной преемственности и сочетании рыночного и нерыночного развития»³, а также учитывать стимулы и движущие силы этого развития.

Такой подход предполагает последовательную реализацию следующих основных этапов деятельности⁴:

1) *стратегический анализ*, включающий разработку целей, ожиданий и полномочий действующих лиц; анализ внешней среды и внутренних ресурсов организации;

2) *стратегический выбор*, подразумевающий разработку вариантов стратегии, их оценку и выбор оптимальной стратегии;

¹ Анненков В. Н. Сетевой подход к управлению физической культурой и спортом в Российской Федерации // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2010. – № 3 (61). – С. 8.

² Плаксий С. И. Стратегия развития российских вузов // Знание. Понимание. Умение. – 2006. – № 4. – С. 17.

³ Беляева Г. Д., Макарец А. Б., Федоренко Г. А. Стратегические приоритеты развития вуза в составе инновационного кластера // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – № 3 (51). – URL: <http://www.uecs.ru/marketing/item/2053-2013-03-26-06-22-48> (дата обращения: 12.04.2019).

⁴ Васильева В. В., Зуб А. Т. Управление стратегическим потенциалом организации // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2009. – № 1. – С. 100–113.

3) *реализацию стратегии* или разработку какой-либо альтернативы действия при непредвиденных обстоятельствах, разработку организационной стратегии, выбор системы управления и политику организации, выбор организационного объединения и систем контроля.

При этом ученые сходятся во мнении, что стратегическое сетевое управление должно предусматривать использование различных интегративных форм с целью формирования и эффективного использования инфраструктурного, интеллектуального и ресурсного потенциала участников сети¹.

Анализируя подходы к определению стратегического сетевого управления в работах российских и зарубежных авторов, можно сделать вывод, что данное понятие находится на этапе формирования (таблица 3).

Таблица 3 – Подходы к описанию стратегического сетевого управления

Автор	Определение понятия сети
В. С. Каткало, В. Н. Мукба ²	Управление сетью – это комплекс мероприятий, который позволяет эффективно использовать возможности внешней среды (например, выгоды географической «разветвленности») и имеющиеся внутренние сетевые ресурсы для формирования стратегических компетенций и комплементарных активов
М. Ю. Шерешева, С. О. Дунаева, М. С. Оборин, А. М. Пахалов ³	Сетевые формы координации – это коалиции взаимозависимых специализированных экономических единиц со своими индивидуальными целями (независимые фирмы, автономные организации, государственные и муниципальные учреждения или иные типы экономических агентов), которые задействованы в системе с общим целеполаганием и координируют свои действия

¹ Кочерьян М. А. Развитие рыночной политики вуза на основе концепции маркетинга спорта в условиях модернизации институтов системы образования // Наука и бизнес: условия взаимодействия индустриального партнерства: материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Нижний Тагил, 27 апреля 2017 г.). – Екатеринбург: УрГЭУ, 2017. – С. 195–199.

² Каткало В. С., Мукба В. Н. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2004. – № 4. – С. 14.

³ Оборин М. С., Пахалов А. М., Шерешева М. Ю. Эффективность стратегического планирования развития малых городов на основе сетевого механизма координации // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2017. – № 4. – С. 108; Шерешева М. Ю., Дунаева С. О. Сетевое взаимодействие как основа создания ценностного предложения транспортных компаний в сегменте железнодорожных транзитных перевозок // Управленец. – 2019. – Т. 10, № 3. – С. 47–57.

Продолжение таблицы 3

Автор	Определение понятия сети
В. Н. Лупанов ¹	Сетевая модель предполагает формирование механизма управления, создающего баланс между субъектами сетевой образовательной структуры и требующего находить баланс между иерархической и сетевой организацией управления. Управление в связи с этим следует понимать как управление балансом, позволяющим сочетать вертикальные и горизонтальные механизмы взаимодействия участников коллективно-распределенной деятельности
Ю. Ф. Попова ²	Стратегическое управление фирмой должно быть направлено на конструирование «контекста» и управление «портфелем взаимоотношений» с агентами рынка
Примечание – Составлено автором.	

Кроме того, в различных источниках встречаются также определения, с помощью которых исследователи описывают отдельные мероприятия, позволяющие управлять процессами формирования и развития сети.

Рассматривая представленные подходы, которые не раскрывают в полном объеме стратегическое сетевое управление как новую и самостоятельную категорию менеджмента, можно констатировать, что для целей проводимого исследования необходимо ввести в научный оборот данное понятие и сформулировать его определение: **стратегическое сетевое управление – это выстраивание адаптивной совокупности связей субъектов сети относительно формирования пула мероприятий на основе разработки и реализации механизмов гармонизации координационных действий в конструировании сети и объединения ресурсной базы для достижения стратегических целей.**

Необходимость ввода в научный оборот данного понятия обусловлена отсутствием в имеющихся подходах упоминания о первичности комплекса мероприятий как принципиальной базы построения той или иной сети, а также важностью создания управленческого инструментария, включающего механизмы координа-

¹ Лупанов В. Н. Сетевая модель управления университетом в условиях глобализации и регионализации образования // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 2 (60). – С. 65.

² Попова Ю. Ф. Понятие стратегии в сетевом подходе // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – № 1-1. – С. 309.

ции действий участников сети и объединения их ресурсной базы для достижения эффектов более высокого порядка.

Рассматривая классификацию источников сетеформирования, отметим подход Д. Н. Ганченко, где выделены три способа формирования сети: административный (взаимодействие, разработанное государством с высоким уровнем иерархической координации), инициативный (взаимодействие, созданное предпринимателями) и комбинированный (взаимодействие, сформированное при участии государства, содержащее элементы рыночной и иерархической координации)¹.

Необходимо отметить, что решение вопросов методологического и методического обеспечения стратегического сетевого управления проработано в исследованиях российских и зарубежных ученых весьма фрагментарно. Авторы, как правило, дают рамочное описание сетевых конструкций (как, в частности, в работах Е. Н. Глубоковой и И. Э. Кондраковой², Н. Н. Суртаевой и О. Н. Суртаевой³, А. Ю. Михайлишина⁴) или описывают структуру взаимодействия в рамках сетевой модели с описанием образовательной программы (например, в работах В. И. Сахаровой⁵, В. В. Маковеева⁶, В. В. Землянского, А. В. Лапшовой и Ю. Н. Петрова⁷).

¹ Ганченко Д. Н. Сетизация сферы жилищно-коммунальных услуг: история, особенности современности, потенциал // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 24. – С. 4238.

² Глубокова Е. Н., Кондракова И. Э. Сетевое взаимодействие в сфере образования как развивающийся процесс в теории и практике // Педагогика в современном мире: сб. ст. Всерос. науч. конф., посвящен 215-летию Герценовского университета и 90-летию кафедры педагогики (Санкт-Петербург, 1–31 января 2011 г.). – СПб.: Лема, 2011. – С. 123–129.

³ Суртаева Н. Н., Суртаева О. Н. Распределенные модели сетевого взаимодействия учреждений педагогического образования для обеспечения согласованного непрерывного образования педагогических и управленческих кадров // Человек и образование. – 2016. – № 1 (46). – С. 99–103.

⁴ Михайлишин А. Ю. Разработка научно-методического обеспечения для имитационного моделирования функционирования сложных систем // Открытое и дистанционное образование. – 2002. – № 4 (8). – С. 39–40.

⁵ Сахарова В. И. Сетевое взаимодействие образовательных учреждений как ресурс развития системы профессионального образования // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2012. – № 8 (123). – С. 38–40.

⁶ Маковеева В. В. Сетевое взаимодействие как механизм интеграции образования, науки, производства и оценка его результативности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Томск, 2013. – 237 с.

⁷ Землянский В. В., Лапшова А. В., Петров Ю. Н. Моделирование проектно-сетевого взаимодействия профессиональных образовательных организаций // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. – 2015. – Т. 2, № 6 (28). – С. 96–102.

При этом российские и зарубежные исследователи сходятся во мнении, что сетевые стратегии позволяют качественнее координировать деятельность самостоятельных субъектов, а также преодолевать при этом ресурсные ограничения отдельных организаций на основе формирования партнерств, союзов, ассоциаций.

Теория стратегического управления рассматривает сети как способ организации деятельности относительно независимых субъектов. При сетевом взаимодействии эти субъекты сохраняют независимость, объединяя ресурсы и формируя устойчивые связи с объектами взаимного интереса. Важно подчеркнуть необходимость реализации методических инструментов поэлементного описания участников сетей, а также установления характера возникающих сетевых связей с привязкой к ним взаимопередаваемых участниками сети ресурсов и компетенций.

1.3 Подходы к оценке результативности использования стратегического сетевого управления

Анализируя работы российских и зарубежных авторов, можно выделить ряд подходов к оценке результатов использования сетевой методологии в стратегическом управлении широким кругом объектов. Как отмечают L. Aarikka-Stenroos, D. Harrison, E. Jaakkola и T. Mäkitalo, «новый взгляд на содержание стратегии, получивший развитие в рамках сетевого подхода, изменил отношение к проблеме управления эффективностью фирмы. В сетевом подходе эффективность организации определяется не уровнем ее „адаптации“ внешнему окружению, а достижением совместимости с рыночным „контекстом“, который формируется посредством взаимодействия и развития взаимоотношений с другими субъектами»¹.

¹ Aarikka-Stenroos L., Harrison D., Jaakkola E., Mäkitalo T. How to manage innovation processes in extensive networks: a longitudinal study // *Industrial marketing management*. – 2017. – Vol. 67. – P. 88–105. Цит. по: Попова Ю. Ф. Понятие стратегии в сетевом подходе // *Вестник факультета управления СПбГЭУ*. – 2017. – № 1-1. – С. 309.

Одним из инструментов, который может быть использован для оценки эффективности стратегического сетевого управления, является система САФ (Common Assessment Framework), предложенная Европейской сетью государственного управления (EUPAN). Данная сеть объединяет руководителей различных организаций, отвечающих за вопросы государственного управления в государствах – членах Европейского союза, Европейской комиссии и странах-наблюдателях. Сеть также работает в тесном контакте с передовыми организациями публичного сектора Европы.

Как показывают результаты исследований, EUPAN играет значимую роль в определении видения и обмене знаниями для решения задач государственного управления на национальном и европейском уровнях. Общая система оценки САФ является наиболее заметным продуктом сети, который помогает оценивать и улучшать качество в органах и организациях публичного администрирования в Европе¹.

Модель САФ активно применяется и за пределами Европы, поэтому влияние сети становится еще шире. В 2019 г. насчитывалось более 4 000 пользователей САФ в европейских и неевропейских странах. САФ-2020 – это уже пятая версия общей схемы оценки, при этом ядро модели остается прежним с начала ее разработки в 2000 г. САФ – это первый европейский инструмент управления качеством, специально разработанный практиками для публичного сектора.

Логика САФ предполагает, что организация добивается лучших результатов деятельности и может удовлетворить требования своих стейкхолдеров (граждан, работников и общества в целом) через раскрытие потенциала имеющихся возможностей, когда лидеры способны претворять в жизнь стратегию и планы организации, вовлекать работников, устанавливать надежные партнерские связи, распоряжаться ресурсами и эффективно выстраивать отношения и рабочие процессы.

Ряд отечественных исследователей, изучая параметры развития взаимосвязей между различными организациями, промышленными предприятиями, вузами,

¹ Мингалева Ж. А., Башминов А. В. Методические особенности применения модели САФ для оценки качества менеджмента некоммерческих организаций (на примере профессионального баскетбольного клуба) // Вопросы управления. – 2020. – № 3 (64). – С. 169–179.

органами власти и внешними институтами на условиях сетевого взаимодействия путем реализации проектов совместной деятельности, равноправия и комплементарности ресурсов, приходят к выводам о формировании устойчивых выгод каждого участника формируемой сети.

Так, в работе Ж. А. Мингалева и М. А. Каменских предлагается методика оценки влияния сетевого взаимодействия субъектов промышленности и связанных с ними организаций на состояние региональной промышленности на основе системы эконометрических уравнений. Модель частично базируется на степенной функции Кобба – Дугласа с добавлением показателя затрат на технологические инновации¹. Предложен алгоритм выявления показателей, которые также отражают специфику сетевого взаимодействия. В результате в модель включены три эндогенных фактора (численность занятых с высшим образованием, основные фонды и затраты на технологические инновации, которые оказывают прямое воздействие на объем товаров промышленного производства) и четыре экзогенных фактора (количество студентов, инвестиции в основной капитал, затраты бюджета и организаций региона на НИОКР, количество аспирантов и докторантов). Разработанная модель, по мнению авторов, позволит оценить влияние сетевого взаимодействия субъектов и связанных с ними организаций на состояние региональной промышленности и на ее основе разработать инструменты управления сетевым взаимодействием.

В работе Е. М. Каз, И. В. Краковецкой, Е. В. Неходы и Н. А. Редчиковой рассмотрены положительные эффекты сетевого взаимодействия университетов, в том числе в рамках внедрения принципов устойчивого развития². В частности, проанализирована деятельность Международной сети устойчивого кампуса (International Sustainable Campus Network, ISCN) – некоммерческой ассоциации колледжей и университетов, приверженных устойчивому развитию, основанной в США в 2007 г. Миссией ISCN является предоставление возможностей для международного взаи-

¹ Мингалева Ж. А., Каменских М. А. Методика оценки влияния сетевого взаимодействия на состояние региональной промышленности // Фундаментальные исследования. – 2018. – № 9. – С. 73–77.

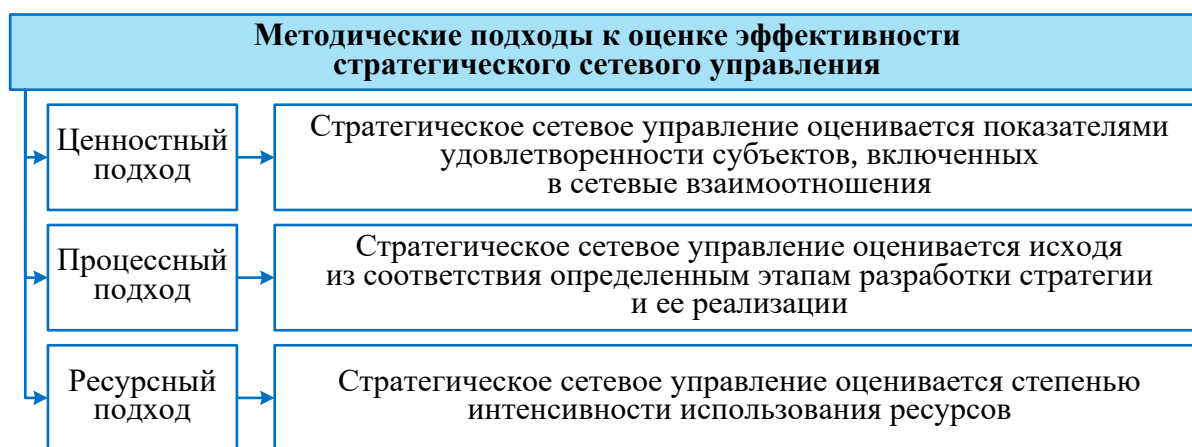
² Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие / Е. М. Каз, И. В. Краковецкая, Е. В. Нехода, Н. А. Редчикова; науч. ред. Е. В. Нехода. – Томск: ТГУ, 2020. – 214 с.

модействия с целью поддержки вузов и получения информации, идей и лучших практик для достижения устойчивой работы кампуса и интеграции устойчивости в исследованиях и преподавании. В настоящее время в ISCН зарегистрировано более 90 университетов из 30 стран на шести континентах. Кроме того, авторами отмечается высокая роль общеевропейской университетской сети COPERNICUS-CAMPUS, созданной для мобилизации усилий университетов и исследовательских организаций при реализации задач образования для устойчивого развития. Данная сеть разработала и опубликовала в 2007 г. стратегические рекомендации по реализации принципов устойчивого развития в европейских вузах. На сегодняшний день более 320 университетов из 38 стран подписали хартию COPERNICUS, тем самым провозгласив свою приверженность целям устойчивого развития.

В соответствии с целями настоящего исследования важность проблем развития российских университетов в контексте следования целям устойчивого развития, принятых ООН, также представляется весьма актуальной, поскольку отражает социальную и гуманистическую характеристику образовательной деятельности организаций высшего образования. Такая позиция также прослеживается в работах И. В. Краковецкой, Е. С. Воробьевой и А. И. Далибожко¹, где делается акцент на том, что основная цель образования для устойчивого развития связана с необходимостью формирования новой личности, всесторонне образованной, социально активной, способной понимать новые явления и процессы в жизни общества; руководствующейся системой современных идейно-нравственных, культурных и этических принципов, норм поведения; подготовленной к социально ответственной деятельности и непрерывному образованию в быстро меняющемся мире.

Обобщение результатов исследований российских и зарубежных авторов позволяет выявить несколько подходов к решению методических задач оценки эффективности стратегического сетевого управления (рисунок 7).

¹ Краковецкая И. В., Воробьева Е. С., Далибожко А. И. Устойчивое развитие университетов: концепции и подходы к оценке. Часть 1. Теоретические аспекты // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 2. – С. 207–224; Краковецкая И. В., Воробьева Е. С., Далибожко А. И. Устойчивое развитие университетов: концепции и подходы к оценке. Часть 2. Методологические и практические аспекты // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 3. – С. 313–332.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 7 – Методические подходы к оценке эффективности стратегического сетевого управления

В рамках ценностного подхода предлагается оценка стратегического сетевого управления с позиции удовлетворенности потребностей субъектов, участвующих в сетевых взаимоотношениях. В частности, Г. В. Серебрякова отмечает, что «если гармоничные взаимоотношения протекают постоянно, а цели компаний – стратегические, то... они носят партнерский характер. На наш взгляд, в данном понимании упускается очень важный аспект установления взаимоотношений – ценностный, так как именно ценности выступают основой формирования целей и выстраивания процессов. Поэтому для налаживания гармоничных отношений необходимо установить ценностное соответствие между участниками. Именно в силу этих причин показатели, используемые для оценки качества отношений между участниками, можно разделить на те, которые характеризуют уровень деловых отношений (например, выполнения обязательств), и те, которые являются результатом ценностного взаимодействия, – доверие, удовлетворенность. Причем эти показатели важны для всех участников и относятся к неосязаемым ресурсам»¹. Аналогичного подхода придерживается В. П. Неганова².

¹ Серебрякова Г. В. Капитализация отношений в условиях ценностного управления // Вестник университета. – 2016. – № 9. – С. 231.

² Неганова В. П. Маркетинг взаимоотношений: ценностный подход // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 22-1. – С. 178–185.

Таким образом, ценностный подход в стратегическом сетевом управлении сосредоточен прежде всего на параметрах субъективной удовлетворенности, однако оставляет без внимания вопросы соответствия данной деятельности этапам разработки стратегии и не дает инструментария ресурсного обеспечения реализации стратегии.

Процессный методический подход к стратегическому сетевому управлению предполагает обязательность соответствия разработки стратегии этапам ее формирования и реализации (например, предусматривается использование известного метода SWOT-анализа). Так, в статье Ю. Д. Якубова¹ обоснована необходимость использования оценки эффективности стратегического управления через семибалльную оценку, соответствующую использованию семиэтапного порядка формирования стратегии.

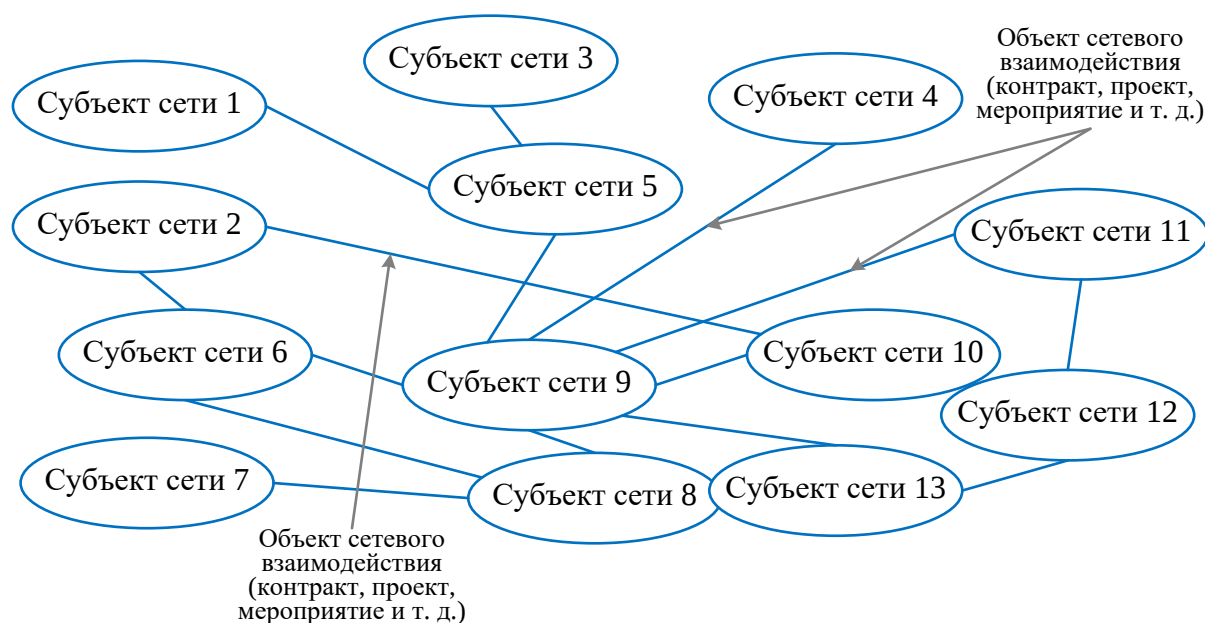
Таким образом, с позиции стратегического менеджмента использование стратегического сетевого управления позволяет обеспечить достижение следующих результатов:

- структурировать сеть независимых субъектов в первую очередь за счет возможности оценки их потенциала посредством использования комплексов показателей;
- стабилизировать роли (организационную, координационную, обеспечивающую) субъектов сети, закрепив их в соответствующих контрактах;
- провести всестороннюю оценку результативности и эффективности деятельности с последующей оптимизацией сетевых отношений.

Благодаря реализации данных положений стратегического сетевого управления появляется возможность систематизировать функционирование отдельных субъектов и структурировать формируемую ими сеть путем использования различного рода показателей и соответствующего определения приоритетности взаимодействий, в рамках которых данные субъекты вступают в сетевые отношения.

¹ Якубов Ю. Д. Критерии эффективности региональной физкультурно-спортивной политики // Власть. – 2014. – № 4. – С. 46–49.

На рисунках 8 и 9 представлены схемы, иллюстрирующие результаты внедрения стратегического сетевого управления.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 8 – Схема сетевого взаимодействия участников без использования положений стратегического сетевого управления

Очевидно, что основным недостатком представления сетевого взаимодействия субъектов без четкого выделения объектов (см. рисунок 8) является непонимание направленности и приоритетности действий участников данной сети. Отсутствие данных характеристик сказывается на целевых приоритетах, являющихся ключевыми в стратегических решениях. Далее представим схему сетевого взаимодействия субъектов с использованием представленных выше положений стратегического сетевого управления (рисунок 9).

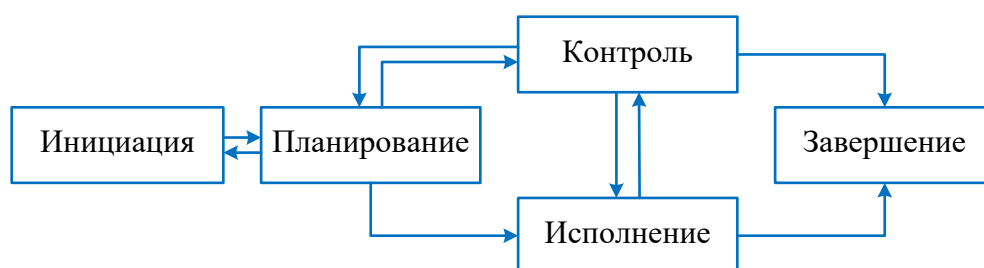
В случае использования положений стратегического сетевого управления в представлении сети субъектов появляется возможность преодолевать ограничения сетевого управления, отмеченные выше, путем определения направленности действий участников сети в зависимости от приоритета реализации конкретного контракта или совместного мероприятия.

Субъекты сети	Объекты сетевого взаимодействия (проекты, мероприятия и т. д.)						Активность субъекта сети
	Объект 1	Объект 2	Объект 3	Объект 4	...	Объект n	
Субъект 1					Ресурсы/ результат		
Субъект 2		Приоритет 1			Ресурсы/ результат		
Субъект 3				Приоритет 2	Ресурсы/ результат		
Субъект 4					Ресурсы/ результат		
...	Ресурсы/ результат	Ресурсы/ результат	Ресурсы/ результат	Ресурсы/ результат	Ресурсы/ результат	Ресурсы/ результат	
Субъект <i>m</i>							
Плотность сетевых взаимодействий							% покрытия сети субъектами

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 9 – Матрица сетевого взаимодействия участников сети с использованием положений стратегического сетевого управления

Преимущества стратегического сетевого управления могут также заключаться в стабилизации ролей (организационной, координационной, обеспечивающей) субъектов сети путем соотнесения их с отдельными функциями (рисунок 10).



Примечание – Составлено автором по: ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 12.05.2021).

Рисунок 10 – Ролевые функции участников стратегического сетевого управления

Таким образом, внедрение положений стратегического сетевого управления позволяет формализовать роли участников сети в соответствии со следующими ролевыми моделями:

– *роль инициатора* может включать функции по обоснованию актуальности совместного мероприятия, определения его целевой аудитории, потребности ресурсов при его проведении;

– *роль планирования* предусматривает реализацию функции по обоснованию количественных, временных и качественных характеристик мероприятия, определения состава участников, территории проведения;

– *роль исполнителя* состоит в организации и проведении мероприятия, построении коммуникаций с участниками, кадровом сопровождении;

– *роль контроля* должна включать задачи по обоснованию показателей результативности и эффективности совместного мероприятия, определению возможностей влияния отклонений на результат, корректировке действий участников.

Как было отмечено выше, еще одним результатом внедрения положений стратегического сетевого управления может стать использование развитой методической базы для проведения всесторонней оценки результативности и эффективности сетевых взаимодействий, на основании которой появляется обоснованная возможность проведения комплекса оптимизационных процедур.

В ходе анализа работ российских и зарубежных авторов выявлен ряд подходов, предлагаемых к использованию в процессах оценки, среди которых, на наш взгляд, в первую очередь целесообразно использовать критерии оценки, соответствующие стратегическим ориентирам. Как отмечено в монографии Е. В. Попова, «...оценка степени развития или динамизма партнерских отношений должна быть полезна, с одной стороны, для определения формы партнерских отношений перед тем, как они начнут формироваться и развиваться, и, с другой стороны, для корректировки формы партнерских отношений (если это необходимо) в процессе развития отношений. В первом случае измерение должно быть выполнено на уровне стратегического менеджмента, который предполагает разнообразное количество подходов и особенностей. На этом этапе, прежде чем заниматься стратегическими

разработками партнерских отношений, организации должны определиться, с кем планируют создавать отношения и надо ли вообще их создавать»¹.

Можно отметить, что использование процессного подхода в методическом обеспечении анализа эффективности стратегического сетевого управления позволяет упорядочить отдельные этапы разработки стратегии сетевого взаимодействия, однако готовых алгоритмов в базе научных работ на данный момент не представлено.

По мнению ряда авторов, в процессе стратегического сетевого управления необходимо оценивать также экономическую и ресурсную эффективность. Проводить оценку результативности с позиции снижения транзакционных издержек предлагает Д. С. Миронов: «Анализ транзакционных издержек рассматривается как составной элемент комплексного мониторинга эффективности промышленной сети в части оценки эффективности и привлекательности парковой структуры для резидента. Учет транзакционных издержек и разработка мер их минимизации способствуют решению важной стратегической задачи поиска и удержания потенциальных резидентов в контексте обоснования привлекательности индустриального парка для развития бизнеса»².

В работе Ю. Ф. Поповой отмечено, что «использование партнерских отношений как ключевого ресурса позволяет компаниям получать экономические выгоды, связанные с сокращением издержек на координацию совместной деятельности, созданием добавленной стоимости в виде современных инновационных технологий, а также более привлекательных новых продуктов, сопровождаемых дополнительным сервисным обслуживанием»³.

Важно также отметить, что уже весьма продолжительное время в научной литературе обсуждается высокая перспективность концепции тройной спирали (triple helix) «государство – бизнес – вуз» как основы эффективного сетевого вза-

¹ Попов Е. В. Сети: монография. – Екатеринбург: АМБ, 2016. – С. 64.

² Миронов Д. С. Транзакционные издержки как критерий эффективности сетевого взаимодействия // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2018. – № 4. – С. 59.

³ Попова Ю. Ф. Капитал межфирменных отношений: понятие и методология измерения // Управленец. – 2017. – № 4 (68). – С. 35.

имодействия, обеспечивающего экономическое и социальное развитие. В частности, в работе А. В. Молодчика отмечается, что «бизнес, получающий от государства позитивные сигналы ориентации на долгосрочное инновационное развитие, формирует высшему образованию долгосрочный заказ на количество и качество специалистов, которые и должны обеспечить переход на новые инновационные технологии и наукоемкие конкурентоспособные виды продукции»¹.

Следует согласиться с мнением отдельных исследователей о важности определения результативности стратегического сетевого управления, в том числе в сфере физической культуры и спорта, с позиции социальных показателей. Так, В. М. Крылова приводит следующие параметры оценки:

«– степень обеспеченности социально-демографических групп населения (детей дошкольного возраста, школьников, учащихся учреждений начального профессионального образования, среднего специального учебного заведения, студентов вузов, взрослого трудоспособного населения, пенсионеров, инвалидов; в том числе детей-инвалидов) различными типами физкультурно-спортивных сооружений; <...>

– возможности удовлетворения на базе существующих физкультурно-спортивных сооружений растущей потребности населения в физкультурно- и спортивно-оздоровительном обслуживании;

– наличие условий и возможности организации физкультурно-оздоровительных и спортивных занятий различных возрастных групп населения в конкретных существующих физкультурно-спортивных сооружениях;

– степень оптимального обеспечения существующими физкультурно-спортивными сооружениями и их оборудованием всех видов физкультурно-оздоровительных и спортивных занятий;

¹ Молодчик А. В. Современные механизмы развития инновационного потенциала экономики в системе отношений «вуз – предприятие» // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2017. – № 3. – С. 186.

– возможности организации и проведения занятий физической культурой и спортом семьями на базе конкретных физкультурно-спортивных сооружений; <...>

– возможности организации и проведения физкультурно-оздоровительных, спортивных и реабилитационных занятий для инвалидов, в том числе детей-инвалидов, на базе существующих физкультурно-спортивных сооружений, с соответствующим их приспособлением и модернизацией;

– возможности организации досуга, проведения физкультурно-оздоровительных и спортивных занятий по специальным методикам для пожилых людей на базе существующих физкультурно-спортивных сооружений»¹.

По мнению М. С. Оборина, М. Ю. Шерешевой и О. В. Шимук, кроме анализа экономической эффективности государственных программ, следует также оценивать социальную эффективность, под которой, по мнению ученых, следует понимать критерий, который должен использоваться для последующего мониторинга и оценки программы, поскольку позволяет отразить степень достижения социально-экономического эффекта по отношению к качеству и объему предоставленных услуг, т. е. результат будет тем выше, чем больший эффект достигнут при предоставлении услуг одинакового качества и объема².

Следует также акцентировать внимание на том, что измерить социальную эффективность сложнее, поскольку возникают трудности в выборе индикаторов, которые могут использоваться для ее оценки. Весьма близка нам позиция М. С. Оборина, М. Ю. Шерешевой и О. В. Шимук в отношении того, что «социальная эффективность может быть проанализирована посредством оценки показателей, характеризующих качество жизни населения или может быть как-то связана с ИЧР (индексом человеческого развития)»³.

¹ Крылова В. М. Методы определения и повышения социально-экономической эффективности существующих физкультурно-спортивных сооружений // Вестник спортивной науки. – 2004. – № 1. – С. 51.

² Оборин М. С., Шерешева М. Ю., Шимук О. В. Разработка системы индикаторов оценки, анализа и мониторинга ресурсного потенциала региона // Финансы и кредит. – 2018. – Т. 24, № 1 (769). – С. 154–177.

³ Там же. – С. 163.

Подводя итоги исследования теоретических положений стратегического сетевого управления, необходимо отметить, что данные положения обосновываются в рамках теорий стратегического и общего менеджмента.

С позиции теории общего менеджмента стратегическое сетевое управление представляет собой последовательную реализацию функций управления относительно конструирования параметров сети: планирование, организация, мотивация, контроль и координирование. Можно сказать, что использование сетевой стратегии позволяет найти компромисс между унитарной концепцией, ограничивающей деятельность ресурсами конкретного субъекта и стейкхолдерской концепцией.

К полученным научным результатам относится ввод в научный оборот понятия «стратегическое сетевое управление». В авторской трактовке стратегическое сетевое управление представляет собой выстраивание адаптивной совокупности связей субъектов сети относительно формирования пула мероприятий на основе разработки и реализации механизмов гармонизации координационных действий в конструировании сети и объединения ресурсной базы для достижения стратегических целей.

Необходимость ввода в научный оборот данного понятия обусловлена отсутствием в имеющихся подходах упоминания о первичности комплекса мероприятий как принципиальной базы построения той или иной сети, а также важностью создания управленческого инструментария, включающего механизмы координации действий участников сети и объединения их ресурсной базы для достижения эффектов более высокого порядка.

Обоснована специфика оценки результатов стратегического сетевого управления, поскольку именно с позиции менеджмента использование стратегического сетевого управления позволяет достичь таких эффектов, как структурирование сети независимых субъектов за счет оценки приоритетности сетевых взаимодействий путем использования комплексов показателей; стабилизация ролей субъектов сети, всесторонняя оценка результативности и эффективности, оптимизация сетевых отношений.

Необходимо также отметить, что стратегическое сетевое управление в общественной сфере должно обеспечить формирование, наряду с экономическими, также социальных эффектов.

Полученные в ходе теоретического обобщения результаты позволяют перейти к методическому обоснованию стратегического сетевого управления применительно к физкультурно-спортивной деятельности вуза как объекту и проведению практических исследований на примере учреждений высшего образования Свердловской области.

2 Разработка методического инструментария стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов

2.1 Физкультурно-спортивная деятельность вуза как объект стратегического сетевого управления

Физическая культура и спорт направлены на совершенствование человека, развитие его психофизических способностей, воспитание полезных социальных привычек в процессе осознанной двигательной активности¹. Федеральный закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ (ред. от 30 декабря 2020 г.) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» содержит базовые понятия, такие как «физическая культура», под которой понимается «часть культуры, представляющая собой совокупность ценностей, норм и знаний, создаваемых и используемых обществом в целях физического и интеллектуального развития способностей человека, совершенствования его двигательной активности и формирования здорового образа жизни, социальной адаптации путем физического воспитания, физической подготовки и физического развития» (п. 25 ст. 2). Там же дается определение понятия «спорт» – «сфера социально-культурной деятельности как совокупность видов спорта, сложившаяся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним» (п. 12 ст. 2).

Дифференциация подходов к исследованию проблем управления сферой физической культуры и спорта заключается в различии целей этих видов деятельности, поскольку физическая культура направлена на оздоровление населения за счет использования различных видов двигательной активности, а спорт как вид

¹ Кочерьян М. А., Парамонов А. П. Физическое воспитание молодежи как фактор обеспечения национальной безопасности России // Педагогическое образование в России. – 2015. – № 1. – С. 88–92.

деятельности предполагает популяризацию физической активности за счет проведения соревнований и практик подготовки к ним.

Однако эволюция спорта в последнее время привела к преобладанию зрелищности соревновательных мероприятий над оздоровлением, появлению экстремальных видов спорта, отходу от приоритетов сохранения и улучшения здоровья человека¹.

По мнению ряда авторов, сфера физической культуры и спорта делится на спорт высоких достижений, или профессиональный спорт, и сферу массовой физкультуры и спорта. При этом на практике можно встретить профессиональные спортивные коллективы и отдельных спортсменов, включенных в сферу массовой физической культуры и спорта. Соответственно можно говорить об объединении физкультуры и спорта в единую физкультурно-спортивную деятельность.

Так, А. В. Иванов и Ю. Н. Иванченко под физической культурой и спортом подразумевают «всю отрасль народного хозяйства, связанную с предоставлением *физкультурно-спортивных услуг*, услуг их дополняющих и сопутствующих, спортивных товаров, а также всю совокупность отношений, которая складывается между людьми по поводу потребления физкультурно-спортивных услуг»².

В статье В. Г. Камалетдинова, А. Ф. Поповой и М. Б. Мусакаева сформулирован вывод о том, что «...воздействия физической культуры осуществляются непосредственно в процессе *физкультурно-спортивной деятельности*, в ходе занятий физическими упражнениями в процессе учебных, тренировочных занятий и спортивных соревнований, когда человек развивает, обогащает свой теоретический и практический опыт в двигательной деятельности»³. Аналогичная позиция

¹ Кочерьян М. А., Зверев А. И., Рыскин П. П. Спорт как социальный институт, формирующий профессионалов: специфика социологического подхода // Управленец. – 2013. – № 1 (41). – С. 64–67.

² Иванов А. В., Иванченко Ю. Н. Стратегическое развитие отрасли физической культуры и спорта // Педагогика, психология и медико-биологические проблемы физического воспитания и спорта. – 2008. – № 6. – С. 180.

³ Камалетдинов В. Г., Попова А. Ф., Мусакаев М. Б. Моделирование в системе управления физкультурно-спортивной деятельностью // Сибирский педагогический журнал. – 2012. – № 2. – С. 166.

прослеживается в работах В. А. Бурцева, Е. В. Бурцевой и Н. Н. Кисапова¹, В. Г. Шилько, Н. Л. Гусевой и Т. А. Шилько², Л. И. Лубышевой и А. И. Загревской³ и ряда других авторов.

На основании указанных работ и исследований, проведенных автором диссертации, была сформирована общая логика структуры физкультурно-спортивной деятельности, представленная на рисунке 11.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 11 – Структура физкультурно-спортивной деятельности

Необходимо отметить, что спорт высших достижений ставит своей целью получение максимально возможных спортивных результатов на крупнейших спортивных состязаниях, тогда как массовый спорт (или физическая культура и спорт) представляет собой неотъемлемую составную часть общей культуры, включающей «ценности, нормы, знания, необходимые для интеллектуального

¹ Бурцев В. А., Бурцева Е. В., Кисапов Н. Н. Характеристика видов физкультурно-спортивной деятельности студентов // Образование и саморазвитие. – 2012. – № 4 (32). – С. 113–118.

² Шилько В. Г., Гусева Н. Л., Шилько Т. А. Физическое воспитание в вузе на основе комплексной технологической модели физкультурно-спортивной деятельности // Теория и практика физической культуры. – 2012. – № 11. – С. 59–62.

³ Лубышева Л. И., Загревская А. И. Структура и содержание спортивной культуры личности // Теория и практика физической культуры. – 2013. – № 3. – С. 7–16.

и физического развития способностей человека»¹. Иными словами, массовый спорт как «часть спорта, направленная на физическое воспитание и физическое развитие граждан посредством проведения организованных и (или) самостоятельных занятий, а также участия в физкультурных мероприятиях и массовых спортивных мероприятиях»², позволяет людям укреплять здоровье, продлевать творческое долголетие, совершенствовать физическое и психическое здоровье, а значит, и качество жизни.

Вместе с тем не вызывает сомнений сложность задачи вовлечения всего населения в физическую культуру и спорт, что особенно актуально в условиях повышенного внимания к физкультурно-спортивной деятельности как универсальному средству сбережения и сохранения здоровья и одной из доминант социальной политики Российской Федерации. Данная повестка нашла отражение в Посланиях Президента РФ Федеральному Собранию, решениях Государственного совета РФ по физической культуре и спорту, Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2030 г. и других правовых и нормативных документах.

В Стратегии развития физкультуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 г. отмечается: «...с 2010 по 2019 г. доля населения, систематически занимающегося спортом, увеличилась более чем в два раза – с 19 % до 43 %. Однако структура занятий спортом по различным возрастным группам является неоднородной. За 2019 г. в возрастной группе от 3 до 29 лет занималось 84 % населения, в группе от 30 до 54 лет – 29 %, в группе от 55 до 79 лет – 12 %. Таким образом, будущий рост доли населения, систематически занимающегося спортом, будет в основном обусловлен вовлечением в занятия спортом населения старше 30 лет»³.

Более того, хотя расходы государства на занятия граждан физической культурой и спортом признаются экономически эффективным вложением в развитие

¹ Идрисова Р. Ф., Крылов В. М. Физическая культура и спорт в системе высшего образования // Вопросы науки и образования. – 2017. – № 10 (11). – С. 140.

² О физической культуре и спорте в Российской Федерации: федер. закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ (ред. от 30 декабря 2020 г.). – Пункт 4 ст. 2.

³ Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 г.: распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р.

человеческого потенциала и улучшение качества жизни граждан России, уровень физкультуры и спорта в стране требует дальнейшего развития в соответствии с общими положительными социально-экономическими преобразованиями в Российской Федерации.

При этом важно подчеркнуть, что на текущий момент в нашей стране сохраняются следующие негативные факторы и тенденции:

1) недостаточный уровень здоровья, физического развития, активности и физической подготовленности к труду и обороне среди населения;

2) необходимость совершенствования всероссийской системы детско-юношеского спорта и подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд;

3) значительное отставание от ведущих спортивных держав в развитии и внедрении инновационных технологий и менеджмента физической культуры и спорта.

Все эти факторы особенно ярко проявляются на фоне усиления мировой конкуренции в сфере высших спортивных достижений. Следовательно, перед сферой физической культуры и спорта стоят глобальные вызовы и задачи, решать которые необходимо на основе теоретико-методологических и практических аспектов современного менеджмента.

Получив представление о структуре и особенностях физкультурно-спортивной деятельности в целом, необходимо обозначить специфику физкультурно-спортивной деятельности учреждений высшего образования. Данная специфика закреплена законодательно в Федеральном законе «О физической культуре и спорте». В ст. 28 данного документа отмечено, что образовательные организации с целью вовлечения обучающихся в занятия физической культуры и спорта имеют право самостоятельно определять «формы занятий физической культурой, средства физического воспитания, виды спорта и двигательной активности, методы и продолжительность занятий физической культурой на основе федеральных государственных образовательных стандартов и нормативов физической подготовленности».

Организация воспитания и образования в области физической культуры и спорта в образовательных организациях Российской Федерации, согласно федеральному законодательству, включает в себя следующие десять основных видов деятельности:

«1) проведение обязательных занятий физической культурой и спортом в пределах основных образовательных программ, а также дополнительных (факультативных) занятий физической культурой и спортом в пределах дополнительных общеобразовательных программ;

2) создание условий, в том числе обеспечение спортивным инвентарем и оборудованием, для проведения комплексных мероприятий по физкультурно-спортивной подготовке обучающихся;

3) формирование у обучающихся навыков физической культуры с учетом индивидуальных способностей и состояния здоровья, создание условий для вовлечения обучающихся в занятия физической культурой и спортом;

4) осуществление физкультурных мероприятий во время учебных занятий;

5) проведение медицинского контроля за организацией физического воспитания;

6) формирование ответственного отношения родителей (лиц, их заменяющих) к здоровью детей и их физическому воспитанию;

7) проведение ежегодного мониторинга физической подготовленности и физического развития обучающихся;

8) содействие организации и проведению спортивных мероприятий с участием обучающихся;

9) содействие развитию и популяризации школьного спорта и студенческого спорта;

10) участие обучающихся в международных спортивных мероприятиях, в том числе во Всемирных универсиадах и официальных спортивных соревнованиях»¹.

¹ О физической культуре и спорте в Российской Федерации: федер. закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ (ред. от 30 декабря 2020 г.).

В настоящее время студенческий спорт в российских вузах развивается в двух базовых направлениях:

- как часть массового спорта, включающая систему соревнований студенческих спортивных лиг, всероссийских, окружных, межрегиональных, областных, городских и локальных (на уровне образовательных организаций) физкультурных и спортивных мероприятий, а также систематическую физкультурную, спортивную и оздоровительную работу со студентами;

- как часть спорта высших достижений, включающая отбор и подготовку спортивного резерва из числа студентов для участия на Всемирных зимних и летних студенческих играх, а также других спортивных мероприятиях, проводимых Международной федерацией университетского спорта (FISU).

Существующая система всероссийских студенческих физкультурных и спортивных мероприятий предусматривает проведение:

- многоэтапных мероприятий, таких как Всероссийские летняя и зимняя универсиады;

- фестивалей всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО) среди студентов образовательных организаций высшего образования и обучающихся профессиональных образовательных организаций (приложение В);

- ежегодных Всероссийских соревнований среди студентов по отдельным видам спорта;

- Всероссийского фестиваля студенческого спорта;

- соревнований студенческих спортивных лиг в течение учебного года.

В ряде исследований отмечается, что физкультурно-спортивная деятельность в вузах является инструментом развития личности, «...обогащая ее идейное, интеллектуальное, нравственное и эстетическое начала»¹. Цели гармоничного развития молодежи являются приоритетом физкультурно-спортивной деятельности вуза.

¹ Физическая культура и спорт в образовательном пространстве России: монография / С. В. Алексеев, М. Я. Виленский, Р. Г. Гостев и др. – М.: Еврошкола; Воронеж: РИТМ, 2017. – С. 8.

Д. Н. Гаврилов, А. Г. Комков и В. И. Григорьев полагают, что специфика физкультурно-спортивной деятельности вуза определяется особенностями видов деятельности: учебной, спортивной, игровой и досуговой, ценностной составляющей и индивидуально-мыслительным опытом обучающихся¹.

Однако на основе теоретического исследования можно сделать вывод, что на текущий момент среди ученых и практиков нет единого понимания и четкой дефиниции физкультурно-спортивной деятельности вуза (таблица 4).

Таблица 4 – Понятие физкультурно-спортивной деятельности вуза в представлении разных авторов

Автор	Понятие
М. Н. Чапурин, Е. Н. Симзяева, В. А. Бурцев ²	Физкультурно-спортивная деятельность представляет собой один из специфических видов сознательной, социально обусловленной активности студента в форме неспециального физического образования, спорта, физической рекреации и двигательной реабилитации, направленной на удовлетворение личностно значимых потребностей в присвоении материальных и духовных ценностей современной физической культуры
Ю. Я. Лобанов ³	Физкультурно-спортивная микросреда – это профессионально-образовательное и культурное пространство вуза, создаваемое его педагогической системой, с выраженной функционально-ролевой определенностью положения его членов, содержанием учебной и воспитательной работы, имеющее физкультурно-спортивную направленность и ориентированное на развитие профессионально и социально значимых качеств у обучаемых, приобщение их к общенациональным и общечеловеческим ценностям
А. Е. Алабужев ⁴	Физкультурно-спортивная деятельность – средство воспитания здорового стиля жизни, способствующего освоению общечеловеческих ценностей культуры

¹ Гаврилов Д. Н., Комков А. Г., Григорьев В. И. Проблемы повышения эффективности и качества занятий физической культурой в высших учебных заведениях // Теория и практика физической культуры. – 2008. – № 3. – С. 27–30.

² Чапурин М. Н., Симзяева Е. Н., Бурцев В. А. Физкультурно-спортивная деятельность студентов вуза как специфический вид активности // Вестник Российского университета кооперации. – 2014. – № 1 (15). – С. 79.

³ Лобанов Ю. Я. Физкультурно-спортивная микросреда вуза как условие эффективного решения образовательных задач личностно-ориентированного обучения // Символ науки: международный научный журнал. – 2016. – № 1-2(13). – С. 175.

⁴ Алабужев А. Е. Организационно-педагогические условия повышения эффективности физкультурно-спортивной деятельности в сельской местности: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01, 13.00.04. – Ижевск, 2004. – С. 7.

Продолжение таблицы 4

Автор	Понятие
А. Я. Журкина ¹	Физкультурно-спортивная деятельность – это образовательная область в системе непрерывного образования, которая обеспечивает здоровье и гармоническое развитие личности, ее эффективную самореализацию в обществе
З. Н. Черных ²	Физкультурно-спортивная деятельность, в которую включаются студенты, – один из эффективных механизмов слияния общественного и личного интересов, а также формирование общественно необходимых индивидуальных потребностей. Целостный характер такой деятельности делает ее мощным средством повышения социальной активности личности
В. Г. Камалетдинов ³	Физкультурно-спортивная деятельность – это специфический вид социальной деятельности, в процессе которой происходит удовлетворение физических и духовных потребностей человека посредством занятий физическими упражнениями
Примечание – Составлено автором.	

С учетом представленных весьма дифференцированных взглядов очевидно, что понятие «физкультурно-спортивная деятельность вуза» требует уточнения. В содержание понятия необходимо включить такие компоненты, как цели физкультурно-спортивной деятельности вуза, предполагающие всестороннее развитие субъектов физкультурно-спортивной деятельности (студентов, преподавателей и др.); формирование положительных ценностных ориентаций, предусматривающих развитие и саморазвитие физической и духовной активности субъектов физкультурно-спортивной деятельности; включенность физкультурно-спортивной деятельности вуза в учебный процесс; положительные социальные эффекты для населения территории размещения вуза и общества в целом; осуществление физ-

¹ Журкина А. Я. Концептуальные основы физической культуры. – М.: Изд-во Ин-та физ. культуры, 2008. – 154 с.

² Черных З. Н. Современное состояние проблемы развития интереса к физкультурно-спортивной деятельности в формировании профессиональной готовности студентов // Наукоедение. – 2015. – Т. 7, № 1 (26). – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/58PVN115.pdf> (дата обращения: 26.06.2021).

³ Камалетдинов В. Г. Развитие культуры управления физкультурно-спортивной деятельностью: педагогические аспекты: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. – Челябинск, 2002. – С. 7.

культурно-спортивной деятельности через двигательную активность субъектов физкультурно-спортивной деятельности.

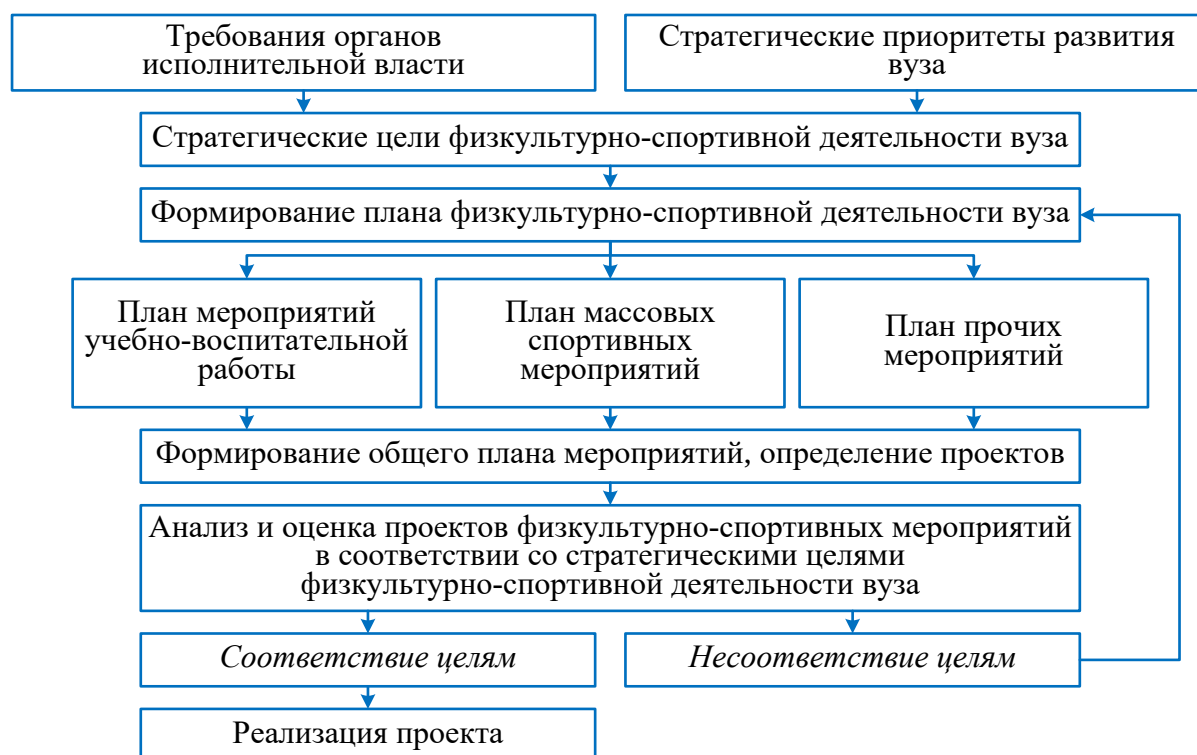
Таким образом, можно сформулировать следующее уточненное определение понятия: **физкультурно-спортивная деятельность вуза – это целенаправленное использование комплексов двигательной активности, относящихся к общепринятым практикам физической культуры и спорта, органически включенных в основные и дополнительные образовательные программы и направленные на всестороннее развитие студентов, преподавателей, население территории размещения вуза, обеспечивающее в целом положительные социальные эффекты.**

В результате проведенного исследования, представленного в статьях Г. В. Астратовой и М. А. Кочерьяна¹, сделан вывод о том, что в настоящее время большинство теоретических работ в области менеджмента физкультурно-спортивной деятельности вуза делают акцент на разработке методических основ совершенствования управления системой предоставления образовательных услуг в сфере физической культуры и спорта. Однако с учетом задач, поставленных в стратегических документах федерального уровня, необходима разработка методического инструментария, позволяющего эффективно использовать ресурсную базу физкультурно-спортивной деятельности как отдельного вуза, так и всего комплекса учреждений высшего образования, локализованных на конкретной территории.

Кроме того, проведенный анализ научной литературы показывает, что ученых интересуют преимущественно конкретные практические механизмы повышения эффективности системы управления физической культурой в рамках общей организации вуза. Идеологические принципы, социальная логика, которая составляет концептуальную основу формирования данной системы, учитывается, но ана-

¹ Астратова Г. В., Кочерьян М. А. О роли и месте физкультуры и спорта в системе высшего образования. Анализ с позиций институционального маркетинга // Бизнес. Образование. Право. – 2018. – № 4 (45). – С. 18–31; Kocheryan M. A. University's physical education and sport from the standpoint of institutional marketing // Paper Materials of the 1st China and CIS Countries Scientific Readings "Urbanization level, rural labor transfer and economic growth in the XXI century: economic models, new technologies, management and marketing practices and mutual collaboration" (Lanzhou, May 10, 2019). – Lanzhou–Ekaterinburg: Ekaterinburg academy of contemporary art, 2019. – P. 316–323.

лизируется (подвергается сомнению) значительно реже и в меньшей степени, чем логика (в данном случае – стратегия и тактика) реализации поставленной управленческой цели. Таким образом, физкультурно-спортивная деятельность вуза выделяется как специфический объект управления, требующий реализации соответствующих этапов стратегического управления¹ (рисунок 12).



Примечание – Составлено автором по: Проблемы совершенствования высшего профессионального образования на пути к стратегии развития / Е. А. Абрамова, Г. В. Астратова, С. В. Астратова и др. – Екатеринбург: АМБ, 2004. – 348 с.

Рисунок 12 – Этапы стратегического управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза

Важно подчеркнуть, что специфика стратегического управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза заключается также в формировании целе-

¹ Кочерьян М. А. Стратегическое управление физкультурно-спортивной деятельностью вуза // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP-2021): материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 мая 2021 г.). – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2021. – С. 113–116.

вых ориентиров под воздействием требований органов исполнительной власти, с одной стороны, и стратегических приоритетов развития вуза – с другой.

По нашему мнению, к ключевым целям деятельности вуза относятся «1. Подготовка определенного количества специалистов. 2. Разработка определенного количества научных программ. 3. Обеспечение методической деятельности и т. д.»¹. В свою очередь, основной стратегической целью для органов исполнительной власти является развитие физической культуры и массового спорта для обеспечения высокого уровня здоровья населения, что обуславливает приоритетность социальных эффектов физкультурно-спортивной деятельности.

В связи с этим среди основных стратегических целевых ориентиров развития физкультуры и спорта со стороны органов исполнительной власти в Российской Федерации согласно Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г. стояли задачи:

- увеличения доли граждан Российской Федерации, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения (данной Стратегией установлено значение 40 % к 2020 г., показатель достигнут в 2019 г. – 43 %);

- увеличения доли обучающихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности этой категории населения (Стратегией установлено значение 80 % к 2020 г., показатель достигнут в 2019 г. – 83 %);

- повышения уровня обеспеченности населения спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности (Стратегией до 2020 г. установлено значение 48 % к 2020 г., показатель достигнут в 2019 г. – 55,7 %).

В Стратегии, принятой к реализации до 2030 г., заложены более высокие значения целевых ориентиров (показателей). Так, планируется увеличить долю граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом (в общей численности граждан, не имеющих противопоказаний и ограничений для за-

¹ Астратова Г. В., Пьянкова С. Г., Бондарева Л. Н., Кочерьян М. А. К вопросу об управлении вузом как социально-экономической системой // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2018. – Т. 210, № 2. – С. 292.

ятий физической культурой и спортом), с 43 % до 70 % к 2030 г.; долю детей и молодежи в возрасте 3–29 лет, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности детей и молодежи – с 83,9 % до 90 %; уровень обеспеченности граждан спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности объектов спорта – с 55,7 % до 74 %¹.

Решение столь амбициозных задач требует развития научных подходов к стратегическому управлению сферой физической культуры и спорта, в том числе в высших учебных заведениях, выступающих одними из ключевых участников сетевого взаимодействия в рамках реализации как федеральных образовательных стандартов высшего образования, предусматривающих соответствующую физическую подготовку молодежи, так и широкого спектра спортивно-массовых мероприятий, позволяющих вовлечь в физкультурно-спортивную активность значительное число граждан и организаций.

Общую схему многоуровневого характера формирования целей физкультурно-спортивной деятельности можно представить следующим образом (рисунок 13).

В качестве нового индикатора эффективности развития физической культурой и спорта в Российской Федерации согласно Стратегии до 2030 г. устанавливается «доля субъектов физической культуры и спорта в Российской Федерации (юридических лиц), интегрированных в единую цифровую среду, в общем количестве таких субъектов»². При этом базовое значение данного целевого показателя по состоянию на 2020 г. равно нулю, а к 2021 г. планируется достичь уже 15 % с последующим ростом до 100 % к 2030 г.

Совершенно очевидно, что создание такой *единой цифровой среды*, интегрирующей всех участников физкультурно-спортивной деятельности в рамках сетевого взаимодействия, может стать эффективным инструментом использования

¹ Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 г.: распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р.

² Там же.

значительной ресурсной базы и вовлечения все большего количества населения в занятия физической культурой и спортом¹.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 13 – Иерархический многоуровневый характер формирования целей физкультурно-спортивной деятельности

Однако важно подчеркнуть необходимость соответствующих научных изысканий, предусматривающих как разработку методического обеспечения, так и проведение аналитических процедур, позволяющих сформировать основы построения такой системы.

Во исполнение Перечня поручений Президента РФ от 30 апреля 2019 г. № Пр-759, указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях

¹ Кочерьян М. А., Воловик Т. В. Перспективные технологии: цифровизация в сфере массовых спортивных соревнований // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы I Урал. экон. форума (Екатеринбург, 24–25 октября 2019 г.): в 2 т. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. – Т. 2. – С. 83–85; Dimitrakiev D., Molodchik A. V. Digital platforms as factor transforming management models in businesses and industries // Journal of Physics: Conference Series. International Conference Information Technologies in Business and Industry 2018 – Enterprise Information Systems. – 2018. – Art. 042040.

и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.», а также федерального проекта «Спорт – норма жизни», входящего в национальный проект «Демография», в целях достижения поставленных задач, предусматривающих создание условий по повышению уровня обеспеченности всех групп населения объектами спорта, а также подготовке спортивного резерва, увеличения до 55 % к 2024 г. доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, 9 марта 2021 г. приказами Министерства спорта РФ, Министерства науки и высшего образования РФ и Министерства просвещения РФ утверждена Межотраслевая программа развития студенческого спорта до 2024 г.¹ Программа определяет комплекс основных направлений и мероприятий, обеспечивающих развитие физкультурной и спортивной работы в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования, а также студенческого спорта в стране.

В настоящее время также реализуется Концепция развития студенческого спорта в Российской Федерации до 2025 г., утвержденная приказом Минспорта России от 21 ноября 2017 г. № 1007, в соответствии с которой выделяются следующие направления реализации Межотраслевой программы: повышение качества государственного и негосударственного управления системы студенческого спорта, повышение эффективности межведомственного взаимодействия органов государственной власти, органов местного самоуправления, подведомственной им сети организаций и их взаимодействия с негосударственными субъектами системы студенческого спорта, в том числе социально ориентированными некоммерческими организациями сферы физической культуры и спорта; совершенствование механизмов финансирования системы студенческого спорта; увеличение и повышение эффективности использования существующих бюджетных источников финансирования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях; развитие сотрудничества профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования с негосударственными субъектами

¹ Об утверждении Межотраслевой программы развития студенческого спорта до 2024 г.: приказы Министерства спорта РФ, Министерства науки и высшего образования РФ и Министерства просвещения РФ от 9 марта 2021 г. № 141/167/90.

студенческого спорта и организациями коммерческого сектора, направленное на развитие государственно-частного и муниципально-частного партнерства и увеличение объема финансирования системы студенческого спорта за счет внебюджетных источников и т. д.¹

Межотраслевая программа развития студенческого спорта в качестве ключевых индикаторов развития устанавливает значительный рост доли студентов образовательных организаций высшего образования, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности студентов вузов с 0 % (базовое значение по состоянию на 2019 г.) до 86 % к 2024 г.; рост доли студентов образовательных организаций высшего образования, систематически занимающихся физической культурой и спортом на объектах спорта образовательных организаций, в общей численности студентов вузов, систематически занимающихся спортом, с 47 % (базовое значение по состоянию на 2019 г.) до 65 % к 2024 г.

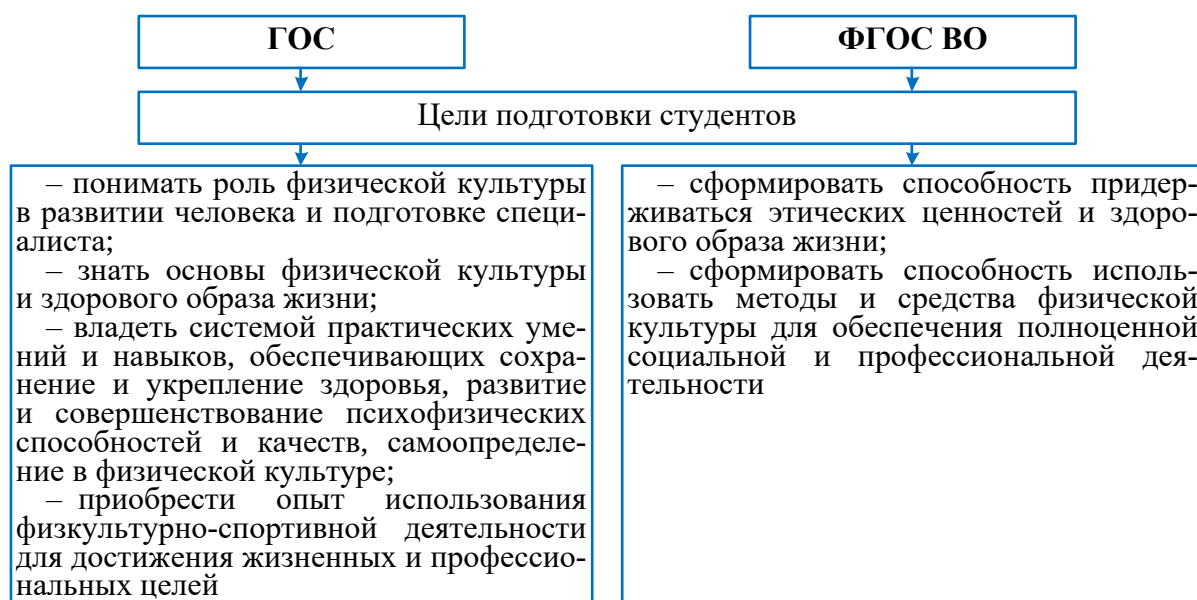
Такой существенный рост значений показателей невозможен без совершенствования процессов управления взаимодействием вузов и других субъектов физкультурно-спортивной деятельности. В связи с этим примечательно, что в соответствии с задачей повышения эффективности межведомственного взаимодействия органов государственной власти, органов местного самоуправления, подведомственной им сети организаций и их взаимодействия с негосударственными субъектами системы студенческого спорта перечнем основных мероприятий Межотраслевой программы предусматривается заключение соглашений о совместной деятельности по развитию студенческого спорта в субъектах Федерации при участии Российского студенческого спортивного союза, органов исполнительной власти субъектов Федерации и Советов ректоров в субъектах Федерации.

Более того, реформа образования в Российской Федерации, предусматривающая переход от требований государственных образовательных стандартов (ГОС), отражающих результаты обучения, к федеральным государственным образовательным стандартам (ФГОС) нового поколения, строящимся на принципах

¹ Kocheryan M., Davydova E., Fagina S., Shuraleva N. Analysis of factors of regional tourism on the example of Khanty-Mansi autonomous okrug // Revista Inclusiones. – 2020. – Vol. 7, iss. 2. – P. 257–264.

компетентностного подхода, формирует новые цели и в физкультурно-спортивной деятельности вуза.

На рисунке 14 представлена эволюция целей обучения студентов.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 14 – Эволюция целей физкультурно-спортивной деятельности вуза в рамках изменения приоритетов развития

Кроме того, в целях совершенствования научно-методического обеспечения системы студенческого спорта планируется разработка методических рекомендаций по коллективному использованию объектов спорта в образовательных организациях высшего образования и учреждениях физкультурно-спортивной направленности, что также лежит в предметной области настоящего диссертационного исследования.

Сформулированные в стратегических документах федерального и регионального уровня приоритеты развития вузов предусматривают организацию физкультурно-спортивной деятельности в соответствии с изменениями, обусловленными переходом к компетентностной модели подготовки.

Представленная трансформация целевой ориентации физкультурно-спортивной деятельности, по мнению ряда авторов, приводит к необходимости реали-

зации существенных стратегических изменений. Так, С. И. Бочкарева, Т. П. Высоцкая и А. Г. Ростеванов отмечают, что «...в ФГОС следующих поколений следует указывать не только результаты образования (компетенции), но и требования к их формированию»¹.

Таким образом, можно констатировать, что становление стратегических целей физкультурно-спортивной деятельности вуза объединяет цели развития массового спорта на территории соответствующего муниципального образования и цели реализации основных профессиональных образовательных программ в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования.

Исследуя целевую составляющую стратегического управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза, необходимо рассмотреть существующие теоретические подходы к управлению данной сферой.

Анализ научной литературы позволяет сделать вывод, что в настоящий момент в российской и зарубежной теории и практике управление физкультурно-спортивной деятельностью вуза рассматривается прежде всего в рамках функциональных моделей². В частности, в работе В. А. Леднева и Е. А. Первушиной отмечается, что на текущий момент одним из эффективных инструментов стимулирования развития студенческого спорта и физической культуры является создание физкультурно-оздоровительных структур в образовательных учреждениях³. При этом реализация разносторонних интересов студентов в рамках таких структур требует от образовательного учреждения наличия существенной материально-технической базы: спортивных сооружений различной направленности, квалифицированных кадров и т. п.

¹ Бочкарева С. И., Высоцкая Т. П., Ростеванов А. Г. Современное состояние и проблемы развития физической культуры в вузе // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2017. – № 4 (94). – С. 46.

² Пешкова Н. В. Специфические принципы полисубъектного управления развитием студенческого спорта в вузе // Теория и практика физической культуры. – 2018. – № 9. – С. 83–85.

³ Леднев В. А., Первушина Е. А. Тенденции развития студенческого спорта в России // Экономические науки. – 2016. – № 141. – С. 38–44.

Кроме того, достаточно широко в стратегическом управлении физкультурно-спортивной деятельностью вуза представлена и ресурсная концепция. Так, В. В. Евсеевым и Л. М. Волковой¹ рассмотрены информационные ресурсы физкультурно-спортивной деятельности; С. Д. Неверкович и А. А. Попова² раскрывают параметры ресурсов с позиции экономических регуляторов физкультурно-спортивной деятельности. В исследовании А. А. Поповой также отмечается, что «под технологической (или ресурсной) эффективностью понимается степень интенсивности использования коммерческих ресурсов физкультурно-спортивной организации с точки зрения соотношения между объемами выпуска различных видов продукции и размерами затраченных ресурсов. Эта характеристика может измеряться в общем случае векторными показателями типа отдачи различных видов ресурсов или выпуска различных видов продукции (товаров, услуг) в натуральном выражении на единицу затраченного ресурса»³.

Большинство авторов делают акцент на принципиальной значимости материально-технической базы и кадрового обеспечения физкультурно-спортивной деятельности вуза. Мы полностью разделяем данную точку зрения, но при этом отталкиваемся от *гипотезы о возможности увеличения ресурсной базы осуществления физкультурно-спортивной деятельности вузов за счет использования сетевых стратегий как организациями высшего образования, так и иными организациями, обладающими возможностью предоставить объекты спортивной инфраструктуры*. С учетом данной гипотезы предлагаемый авторский методический подход предусматривает адаптацию охарактеризованных выше существующих наработок к такому объекту управления, как физкультурно-спортивная деятельность вуза.

¹ Евсеев В. В., Волкова Л. М. Информационные ресурсы формирования физической культуры // Коммуникативные стратегии информационного общества: тр. IX Междунар. науч.-теорет. конф. (Санкт-Петербург, 26–27 октября 2017 г.). – СПб.: С.-Петерб. политехн. ун-т Петра Великого, 2017. – С. 45–48.

² Неверкович С. Д., Попова А. А. Экономический анализ в системе управления физкультурно-спортивной деятельностью // Наука и образование. – 2014. – № 1. – С. 115–120.

³ Попова А. А. Оценка эффективности коммерческой деятельности физкультурно-спортивной организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – № 9. – С. 80–81.

В то же время отдельные авторы сходятся во мнении о возможностях комплексного использования ресурсной базы нескольких учебных заведений и муниципальных объектов для организации физкультурно-спортивной деятельности¹. Такой подход в теории обоснован рядом работ, посвященных сетевой стратегии развития вуза. В научной литературе также отмечается, что развитие физкультурно-спортивной деятельности в нашей стране, целью которой является сохранение и укрепление здоровья индивида, развитие человеческого потенциала и улучшение качества жизни человека, уже идет по таким направлениям, как «создание инфраструктурных условий для вовлечения различных возрастных групп в физкультурно-спортивную деятельность; совершенствование финансового, организационно-управленческого, кадрового, медико-биологического, информационно-пропагандистского обеспечения; *разработка механизмов эффективного взаимодействия между субъектами спортивной сферы*; формирование благоприятной среды для международного сотрудничества»².

Вместе с тем в рамках целей и задач настоящего исследования проведенная нами оценка состояния муниципальной спортивной инфраструктуры³ и конкурентоспособности спортивных организаций⁴ свидетельствует о высокой степени износа материальной базы физкультурно-спортивной деятельности.

В связи с этим нам кажется вполне справедливыми учитывать высказанное российскими учеными мнение, что направленная на реализацию стратегических

¹ Кочерьян М. А., Плахин А. Е. К вопросу о стратегическом сетевом управлении университетом // Эффективные системы менеджмента: качество и цифровые интеллектуальные системы: материалы IX Междунар. науч.-практ. форума (Казань, 15–16 апреля 2021 г.). – Казань: Познание, 2021. – С. 58–62.

² Паршикова Н. В., Изаак С. И., Малиц В. Н. Стратегические приоритеты государственной политики в области массового спорта // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2017. – № 6 (148). – С. 170. См. также: Близневский А. Ю., Филиппов С. С. Программно-целевое управление развитием сферы физической культуры и спорта на региональном уровне (на примере Красноярского края): монография. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017. – 200 с.

³ Kocheryan M. A., Vashlyeva I. V., Volovik T. V. Ural region's municipalities: sport infrastructure state analysis // Theory and practice of physical culture. – 2019. – № 8. – P. 81–83.

⁴ Кочерьян М. А. Оценка конкурентоспособности организации физической культуры и спорта // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 23 мая 2019 г.). – Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. – С. 81–83.

приоритетов деятельность в области массового спорта (завершение внедрения комплекса «Готов к труду и обороне», развитие студенческого и школьного спорта, совершенствование системы подготовки спортивного резерва и др.) должна предусматривать решение вопросов внебюджетного финансирования и поиска стратегических партнеров в рамках ресурсного обмена, в том числе на основе сетевого взаимодействия.

Совершенно очевидно, что государственная политика должна быть сформирована таким образом, чтобы ее эффективная реализация на федеральном, региональном и муниципальном уровнях управления была не только связана с увеличением затрат на развитие массового спорта со стороны государственных структур, но и с активным привлечением частных инвестиций, что предполагает развитие отношений между государством и бизнесом¹.

Исследования показывают, что в рамках сетевой организации физкультурно-спортивной деятельности субъекты Федерации имеют собственную иерархическую характеристику. Так, на первичном уровне могут быть выделены профессиональные и любительские коллективы при учебных организациях и предприятиях, деятельность которых связана с физической культурой и спортом, самостоятельные физкультурно-спортивные коллективы, спортивные клубы, спортивные школы, спортивные кружки и секции.

Фактически субъекты первичного уровня являются базой для субъектов второго уровня иерархии, чья деятельность связана с вопросами методического, координационного и финансового обеспечения первичного уровня. К субъектам второго уровня иерархии можно отнести спортивные ассоциации, спортивные лиги и спортивные конфедерации.

На основе субъектов, представляющих первичные общественные организации физической культуры и спорта в Российской Федерации, формируются бо-

¹ Паршикова Н. В., Изаак С. И., Малиц В. Н. Стратегические приоритеты государственной политики в области массового спорта // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2017. – № 6 (148). – С. 167–171; Савосина М. Н. Практико-ориентированный и кластерный подходы как основные векторы образования по управлению в спорте // Глобальный научный потенциал. – 2020. – № 12 (117). – С. 181–183.

лее крупные организации, призванные улучшить эффективность, организационно-методическое или коммерческое руководство сферой деятельности, которая объединяет этих людей и организации. В нашей стране такими общественными организациями являются спортивные организации, физкультурно-спортивные общества, спортивные союзы, спортивные ассоциации, спортивные федерации, спортивные лиги, спортивные конфедерации, спортивные союзы.

Для физкультурно-спортивной деятельности вуза в качестве объектов, обусловливающих формирование сетевых взаимодействий между различными участниками, выступают совместные мероприятия, включающие как учебную деятельность, так и общественно значимые мероприятия с участием вузов.

Следовательно, стратегическое сетевое управление физкультурно-спортивной деятельностью вуза должно предусматривать координацию деятельности субъектов формируемой сети для достижения стратегических целей регионального и федерального уровней. Именно характер целей физкультурно-спортивной деятельности определяет особенности объектов сетевого взаимодействия, связей и способов формализации сетевых отношений. К числу таких связей могут относиться коммуникации субъектов, совместная деятельность и обмен ресурсами. При этом формализация связей может быть добровольной или закрепляться в комплексе договоров.

В результате проведенного исследования автором диссертации предложено уточненное понятие физкультурно-спортивной деятельности вуза как целенаправленного использования комплексов двигательной активности, относящихся к общепринятым практикам физической культуры и спорта, органически включенных в основные и дополнительные образовательные программы и направленных на всестороннее развитие студентов, преподавателей, население территории размещения вуза, обеспечивающего в целом положительные социальные эффекты.

В содержание анализируемого понятия автором включены такие компоненты, как цели физкультурно-спортивной деятельности вуза, предполагающие всестороннее развитие субъектов физкультурно-спортивной деятельности (студен-

тов, преподавателей и др.); формирование положительных ценностных ориентаций, предполагающих развитие и саморазвитие физической и духовной активности субъектов физкультурно-спортивной деятельности; включенность физкультурно-спортивной деятельности вуза в учебный процесс; положительные социальные эффекты для населения территории размещения вуза и общества в целом; осуществление физкультурно-спортивной деятельности через двигательную активность ее субъектов.

2.2 Методика многофакторной оценки стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза

Сложный характер управленческих процессов физкультурно-спортивной деятельности вуза обуславливает необходимость разработки методики, которая позволяла бы учитывать двойственные цели сетевого взаимодействия субъектов и ресурсные ограничения стратегического управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза.

Цель разработки методики многофакторной оценки стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза заключается в формировании научной основы механизма отбора приоритетных сетевых взаимодействий, реализуемых участниками сети в форме совместных мероприятий и проектов, который позволил бы в результате повысить эффективность использования ресурсов физкультурно-спортивной деятельности вузов в целом и обеспечить за счет этого больший социальный эффект, чем если бы вузы действовали обособленно.

Для реализации цели методики используются методы сбора статистической информации, информационной базой исследования выступают формы № 1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте».



Примечание – Составлено автором по: Plakhin A., Kocherian M., Volovik T. Research the projects characteristics in the sphere of universities' physical education and sports activities // Revista Inclusiones. – 2020. – Vol. 7, sp. iss. – P. 529–537.

Рисунок 15 – Методика многофакторной оценки стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза

Представленная на рисунке 15 методика многофакторной оценки стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза объединяет приведенные ранее теоретические положения, но при этом позволяет де-

тализировать ценностные и ресурсные показатели физкультурно-спортивной деятельности вуза в разрезе отдельных мероприятий, что значительно повышает управляемость и эффективность стратегического сетевого управления, а также улучшает оперативность принятия управленческих решений и формирует базу для последующих итераций стратегического планирования путем более взвешенного отбора соответствующих мероприятий для реализации¹.

Первый этап предлагаемой методики предусматривает выделение отдельных мероприятий физкультурно-спортивной деятельности и определение типа сетевого взаимодействия на основе следующих вариантов:

- сетевое взаимодействие в рамках образовательных программ вуза;
- сетевое взаимодействие в рамках реализации физкультурно-спортивных мероприятий, проводимых органами государственной и муниципальной власти, предприятиями и общественными организациями.

Типологизация сетевых взаимодействий позволяет обозначить приоритет образовательной деятельности вуза над вопросами реализации спортивных мероприятий, проводимых органами государственной и муниципальной власти, предприятиями и общественными организациями.

Второй этап методики предполагает последовательное описание выделенных мероприятий с четырех сторон. Вначале необходимо привести показатели, описывающие потребности реализации основных профессиональных образовательных программ (ОПОП), реализуемых вузом, для чего может использоваться критерий «количество аудиторных часов работы».

Детализация процесса формирования необходимых компетенций должна осуществляться в соответствии с программами дисциплин, предусматривающих формирование компетенций в результате осуществления физкультурно-спортивной деятельности вуза, которые исследователи (в частности, такие авторы, как

¹ Кочерьян М. А., Плахин А. Е. Многофакторная оценка портфелей проектов стратегического сетевого взаимодействия // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 4 (119). – С. 62–70.

И. В. Манжелей, С. Н. Чернякова¹, А. В. Хуторской², А. Л. Дерябина, А. В. Стафеева³, Е. О. Рыбакова, Т. Н. Шутова⁴, П. П. Рыскин и Е. В. Давыдова⁵ и др.) определяют как «требуемую готовность личности для осуществления разного рода физкультурно-спортивной деятельности (заданное требование к образовательной подготовке бакалавра), а физкультурную компетентность – как способность реализовать эту готовность на практике (состоявшееся личностное качество – характеристика). В широком смысле физкультурная компетентность способствует личностной самореализации, определению студентами своего места в пространстве физической культуры и массового спорта. Физкультурная компетентность характеризует не только уровень освоенных знаний, умений и способов действий, но и отражает направленность и готовность субъекта осуществлять активную физкультурно-спортивную деятельность, способность глубоко анализировать и выбирать из большого числа вариантов программ двигательной активности наиболее целесообразный и эффективный в данных условиях способ решения двигательных задач»⁶.

При формализации блока оценки физкультурно-спортивной деятельности вуза, посвященного реализации основных профессиональных образовательных программ, нельзя оставить без внимания показатели официального мониторинга деятельности вузов. Так, некоторые целевые показатели физкультурно-спортивной деятельности на данный момент уже входят в официальный мониторинг деятель-

¹ Манжелей И. В., Чернякова С. Н. Физкультурные компетенции бакалавров: содержание и условия формирования // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. – 2014. – Вып. 2. – С. 49–60.

² Хуторской А. В. Современная дидактика: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. – М.: Высшая школа, 2007. – 638 с.

³ Дерябина А. Л., Стафеева А. В. Формирование профессиональных компетенций бакалавров по направлению «Физкультурное образование» в процессе обучения дисциплине «Проектирование оздоровительно-досуговых технологий» // Вестник Бурятского государственного университета. – 2011. – № 13. – С. 69–74.

⁴ Рыбакова Е. О., Шутова Т. Н. Совершенствование компетенций рекреационной направленности в профессиональной подготовке бакалавров физической культуры // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. – 2016. – № 4. – С. 77–84.

⁵ Ryskin P., Kocheryan M., Davydova E. Self-identification features of professional athletes in modern Russia // Journal of physical education and sport. – 2019. – Vol. 19, iss. 2. – P. 1118–1125.

⁶ Чернякова С. Н. Физкультурные компетенции бакалавров: содержание и формирование // Динамика систем, механизмов и машин. – 2014. – № 6. – С. 171.

ности образовательных учреждений высшего образования Российской Федерации. Следовательно, данные официальные показатели должны быть включены в описание формируемых сетевых взаимодействий физкультурно-спортивной деятельности. Среди этих показателей можно выделить в первую очередь следующие:

- количество студентов, профессионально занятых различными видами спортивной деятельности;
- количество студентов, занимающихся в спортивных секциях;
- количество мероприятий физической культуры и спорта в вузе;
- количественные результаты информационной деятельности, освещающей сферу физической культуры и спорта вуза.

Второй группой показателей, характеризующей физкультурно-спортивную деятельность вуза, должны стать показатели оценки ее социальных эффектов.

Во-первых, физкультурно-спортивная деятельность вуза должна быть охарактеризована с точки зрения ценностного восприятия данной деятельности не только студентами и сотрудниками вуза, но и внешними заинтересованными сторонами. В рамках задач настоящей диссертации автором проведено исследование, направленное на определение ценностных оценок студентов в сфере физической культуры и спорта¹, результаты которого представлены в следующей части работы. Анкета для проведения исследования приведена в приложении А.

Во-вторых, необходимо учитывать общий перечень целевых показателей, характеризующих реализацию федеральных и региональных стратегий развития физкультуры и массового спорта на территории размещения вуза. Такой подход вписывается в общую логику реализации Межотраслевой программы развития студенческого спорта и позволит обеспечить согласованность действий всего блока высшего образования при реализации федеральных и региональных задач развития физкультуры и спорта, а кроме того, позволит сформировать синергети-

¹ Астратова Г. В., Гневашева В. А., Чашин М. Р., Кочерьян М. А. Координатно-средовой портрет ценностей студентов высших учебных заведений России // Практический маркетинг. – 2019. – № 3 (265). – С. 33–44; Кочерьян М. А., Тихомирова А. М., Сидоров Р. В. Социологический анализ отношения студентов к здоровью, занятиям спорта и физической культурой в университете // Педагогический журнал. – 2019. – Т. 9, № 5-1. – С. 391–399.

ческий эффект, обусловленный, с одной стороны, возможностью участия студентов в различных физкультурно-спортивных мероприятиях, организуемых и проводимых органами государственной и муниципальной власти, предприятиями и общественными организациями, а с другой – повышением достигнутых целевых показателей, характеризующих развитие физической культуры и спорта на соответствующей территории.

В качестве индикаторов развития физической культуры и спорта исследователями предлагается достаточно большой спектр критериев, которые могут быть использованы в предлагаемой методике для оценки физкультурно-спортивной деятельности вузов по ряду направлений. Так, в статье М. Г. Полухиной отмечено, что «ситуацию в области физической культуры и спорта на региональном уровне можно оценить посредством ряда индикаторов, таких как... доля граждан Российской Федерации, занимающихся физической культурой и спортом по месту работы в общей численности населения, занятого в экономике; доля учащихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности учащихся и студентов; доля лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности данной категории населения»¹.

В работе А. М. Старостенко и К. В. Старостенко говорится, что критериями оценки результативной работы органов регионального управления в сфере развития физической культуры и спорта, помимо прочего, являются «эффективность локальной стратегии развития институтов физической культуры и спорта, соответствующих интересам и потребностям всех групп населения и направленных на реализацию федеральных и региональных целевых программ и фиксация тенденций и динамики изменения досугового времени молодежи, уровня вовлеченности ее

¹ Полухина М. Г. Состояние и перспективы развития сферы физической культуры и спорта на региональном и местном уровнях // Вестник сельского развития и социальной политики. – 2016. – № 1 (9). – С. 38.

в мероприятия по развитию в регионе детско-юношеского спорта, особенно в общеобразовательных школах и других учебных заведениях»¹.

В соответствии с вышеизложенным блок социальных эффектов при реализации мероприятий физкультурно-спортивной деятельности вуза должен включать в себя показатели, которые отражают количественную оценку включенности населения в занятия физической культурой и спортом, в том числе с выделением подгруппы молодежи².

В-третьих, каждое выделенное сетевое взаимодействие в физкультурно-спортивной деятельности вуза должно быть охарактеризовано показателями кадровой и материально-технической обеспеченности. Например, в статье З. С. Варфоломеевой, Г. А. Павлова, Ю. П. Шаркова и С. Е. Шивринской отмечено, что физкультурно-спортивная деятельность должна быть проанализирована в разрезе следующих факторов:

- материально-техническая база физкультурно-спортивного комплекса;
- кадровая, финансовая и информационная обеспеченность;
- уровень вовлеченности, интересы и потребности студентов и научно-педагогических работников в сфере физической культуры и спорта³.

В результате каждому параметру, характеризующему сетевые взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности вуза, должна соответствовать группа показателей, представленная в таблице 5.

¹ Старостенко А. М., Старостенко К. В. Управление физической культурой и спортом в Орловской области: состояние и пути совершенствования // Среднерусский вестник общественных наук. – 2012. – № 4-1 (25). – С. 179.

² Кочерьян М. А. Исследование сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности вуза // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 28 мая 2020 г.). – Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. – С. 126–128.

³ Варфоломеева З. С., Павлов Г. А., Шарков Ю. П., Шивринская С. Е. Программа реализации «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2020 г.» в условиях вузовского образования // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 9. – С. 37.

Таблица 5 – Формализация параметров сетевых взаимодействий физкультурно-спортивной деятельности вуза

Параметр сетевого взаимодействия физкультурно-спортивной деятельности	Факторный показатель оценки	Метод оценки
Результаты реализации основных профессиональных образовательных программ и организации физкультурно-оздоровительной работы в соответствии с требованиями (целевыми показателями эффективности)	Количество аудиторных часов на реализацию физкультурных дисциплин в учебном плане	Суммирование аудиторных часов по физкультурным дисциплинам в учебном плане соответствующей основной профессиональной образовательной программы
	Количество студентов, профессионально занятых различными видами спортивной деятельности (сборные команды вуза)	Оценивается путем подсчета количества студентов, занятых различными видами спортивной деятельности на 31 декабря отчетного года
	Количество студентов, занимающихся в спортивных секциях на спортивной базе университета (или арендованных вузом для этих целей площадях)	Оценивается путем подсчета количества студентов, занимающихся в спортивных секциях 31 декабря отчетного года
	Количество мероприятий физической культуры и спорта в вузе	Оценивается путем подсчета количества мероприятий за отчетный год
Социальные эффекты проекта	Ценность физкультурно-спортивной деятельности для студентов	Показатель оценивается путем опроса студентов «Насколько интересны для Вас занятия физической культурой в вузе?» по пятибалльной шкале
	Доля населения муниципального образования, систематически занимающегося физической культурой и спортом	При расчете показателя используются данные о численности занимающихся физической культурой и спортом в возрасте 3–79 лет по форме № 1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте» и данные о численности населения городского округа или муниципального образования в возрасте 3–79 лет по данным Федеральной службы государственной статистики на 31 декабря отчетного года
Кадровые ресурсы проекта	Соответствие численных характеристик требованиям кадрового обеспечения сетевого взаимодействия	Оценивается как отношение фактического и нормативного количества работников

Продолжение таблицы 5

Параметр сетевого взаимодействия физкультурно-спортивной деятельности	Факторный показатель оценки	Метод оценки
	Соответствие квалификационных характеристик требованиям кадрового обеспечения сетевого взаимодействия	Оценивается как доля работников, соответствующих необходимой квалификации, от общего числа
Материально-технические и финансовые ресурсы сетевого взаимодействия	Использование спортивных сооружений	Оценивается в разрезе спортивных сооружений как доля времени использования данного сооружения при осуществлении сетевого проекта от годового фонда времени функционирования
	Использование спортивного инвентаря	Оценивается в разрезе видов спортивного инвентаря как доля времени его использования при осуществлении сетевого проекта от годового фонда времени функционирования
	Финансовые ресурсы	Оценивается как доля соответствия финансовых ресурсов общей величине расходов по сетевому проекту
Примечание – Составлено автором.		

После сбора информации по представленным показателям результаты необходимо внести в карту стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза, представленную на рисунке 16.

Представленная методика может быть использована как инструмент стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза, поскольку позволяет сформировать основу для принятия стратегических управленческих решений относительно формирования пула мероприятий, способных расширить ресурсную базу физкультурно-спортивной деятельности вуза в целом. Последовательная реализация этапов предложенной методики предусматривает использование методических подходов к оценке физкультурно-спортивной деятельности и расширяет методическое обеспечение процессов сетевого взаимодействия вуза в вопросах обеспечения спортивной подготовки обучающихся.

Мероприятия сетевого взаимодействия физкультурно- спортивной деятельности	Потребности реализации основных профессиональных образовательных программ				Социальные эффекты		Кадровые ресурсы		Материально- технические и финансовые ресурсы		
	Количество аудиторных часов на реализацию физкультурных дисциплин в учебном плане	Количество студентов, профессионально занятых различными видами спортивной деятельности	Количество студентов, занимающихся в спортивных секциях	Количество мероприятий физической культуры и спорта в вузе	Ценность для студентов	Доля населения муниципального образования, систематически занимающегося физкультурой и спортом	Соответствие численных характеристик требованиям кадрового обеспечения проекта	Соответствие квалификационных характеристик требованиям кадрового обеспечения проекта	Использование спортивных сооружений	Использование спортивного инвентаря	Финансовые ресурсы
	Поле 1										
	Мероприятие 1.1	Мероприятия, обязательные к реализации									
	...										
	Мероприятие 1.n										
	Поле 2										
	Мероприятие 2.1	Мероприятия, реализация которых требует привлечения дополнительных сетевых партнеров									
	...										
	Мероприятие 2.n										
Поле 3											
Мероприятие 3.1	Мероприятия, исключаемые из сетевого взаимодействия физкультурно-спортивной деятельности вуза										
...											
Мероприятие 3.n											

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 16 – Карта стратегического сетевого управления
физкультурно-спортивной деятельностью вуза

На основе предложенной методики далее в работе проведено исследование стратегического сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности на примере вузов Свердловской области.

2.3 Концептуальная модель стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза

Теоретическое обобщение современной научной литературы в сфере стратегического управления высшими учебными заведениями позволяет сделать вывод о значительной дифференциации направлений исследований и обособлении вопросов совершенствования управления физкультурно-спортивной деятельностью как специфической сферы, предусматривающей решение широкого круга задач, начиная с обеспечения выполнения требований федеральных государственных образовательных стандартов нового поколения и заканчивая повышением уровня физической подготовки населения в целом.

В статье Ю. М. Шаруненко¹ такое обособление связывается с декларацией государственных социально-экономических и правовых гарантий обеспечения качества жизни населения, что позволяет обозначить ключевого стейкхолдера сетевого взаимодействия в лице государства при осуществлении физкультурно-спортивной деятельности вуза.

Как отмечалось ранее, к ключевым целям деятельности вуза относятся подготовка определенного количества специалистов, разработка определенного количества научных программ, обеспечение методической деятельности и т. д.² При этом основной стратегической целью для органов исполнительной власти является развитие физической культуры и массового спорта для обеспечения высокого уровня здоровья населения, что обуславливает первичность социальных эффектов физкультурно-спортивной деятельности.

В Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 г. заложены высокие значения целевых ориентиров (показа-

¹ Шаруненко Ю. М. Структурная модель физкультурно-спортивной организации // Наука-2020. – 2016. – № 5 (11). – С. 299–309.

² Астратова Г. В., Пьянкова С. Г., Бондарева Л. Н., Кочерьян М. А. К вопросу об управлении вузом как социально-экономической системой // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2018. – Т. 210, № 2. – С. 292.

телей): увеличение доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом до 70 %; увеличение доли детей и молодежи в возрасте 3–29 лет, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности этой категории населения до 90 %; повышение уровня обеспеченности граждан спортивными сооружениями до 74 %¹.

В целях повышения эффективности использования различного рода ресурсов, привлекаемых для реализации мероприятий и проектов сетевого взаимодействия вузов, разработана концептуальная модель стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза, которая базируется на теоретических положениях, представленных в первой части диссертации и информационно-аналитической базе, сформированной по результатам апробации методики многофакторной оценки стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью организаций высшего образования Свердловской области. Схема модели представлена на рисунке 17 и включает ряд этапов.

Первый этап предлагаемой концептуальной модели состоит в отборе мероприятий (проектов) физкультурно-спортивной деятельности и описании ресурсов², которые направляются на их реализацию. Форма представления информации по итогам данного этапа представлена в таблице 6.

На втором этапе реализации концептуальной модели стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза предусматривается выявление и описание ресурсов потенциальных участников сетевого взаимодействия. Форма представления информации по итогам данного этапа представлена в таблице 7.

На третьем этапе концептуальной модели стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза осуществляется оценка ресурсов, оставшихся у участников сетевого взаимодействия после осуществления ме-

¹ Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 г.: распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р.

² Plakhin A., Kocheryan M., Davydova E., Shuraleva N. Optimization of resource use in the formation of a network interaction model // Conf-Corp 2020 – International Scientific-Practical Conference “Transformation of Corporate Governance Models under the New Economic Reality”. – Les Ulis: EDP Sciences, 2020. – Art. 03005. – (SHS Web of Conferences; vol. 89).

роприятий (проектов) физкультурно-спортивной деятельности, обязательных к реализации (таблица 8).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 17 – Концептуальная модель стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза

Таблица 6 – Форма представления результатов ранжирования мероприятий и проектов физкультурно-спортивной деятельности в зависимости от требуемых для их реализации ресурсов

Ранжирование мероприятий (проектов)	Перечень мероприятий (проектов)	Ресурсы на реализацию мероприятий (проектов)			
		Спортивные сооружения $S_{1, \dots, n}^1$	Спортивный инвентарь $S_{1, \dots, n}^2$	Персонал $P_{1, \dots, n}$	Финансы $F_{1, \dots, n}$
Мероприятия (проекты), обязательные к реализации	Y_1	S_1^1	S_1^2	P_1	F_1
	Y_2	S_2^1	S_2^2	P_2	F_2
	...	...	...	...	...
	Y_n	S_n^1	S_n^2	P_n	F_n

Продолжение таблицы 6

Ранжирование мероприятий (проектов)	Перечень мероприятий (проектов)	Ресурсы на реализацию мероприятий (проектов)			
		Спортивные сооружения $S_{1, \dots, n}^1$	Спортивный инвентарь $S_{1, \dots, n}^2$	Персонал $P_{1, \dots, n}$	Финансы $F_{1, \dots, n}$
Вариативные мероприятия (проекты)	Z_1	S_1^1	S_1^2	P_1	F_1
	Z_2	S_2^1	S_2^2	P_2	F_2
	...	...	...	...	...
	Z_m	S_n^1	S_n^2	P_n	F_n
Примечание – Составлено автором.					

Таблица 7 – Форма представления результатов оценки ресурсных возможностей участников сетевого взаимодействия

Перечень участников сетевого взаимодействия	Ресурсы на реализацию мероприятий (проектов)			
	Спортивные сооружения $Q_{1, \dots, k}^1$	Спортивный инвентарь $Q_{1, \dots, k}^2$	Персонал $R_{1, \dots, k}$	Финансы $D_{1, \dots, k}$
V_1	Q_1^1	Q_1^2	R_1	D_1
V_2	Q_2^1	Q_2^2	R_2	D_2
...	...	...	...	...
V_n	Q_k^1	Q_k^2	R_k	D_k
Примечание – Составлено автором.				

Далее осуществляется проверка условий:

$$C_{1, \dots, n} < Q_{1, \dots, k}, P_{1, \dots, n} < R_{1, \dots, k}, F_{1, \dots, n} < D_{1, \dots, k}. \quad (1)$$

При выполнении данных условий вариативные мероприятия (проекты) физкультурно-спортивной деятельности вуза рассматриваются на предмет целесообразности их реализации. Для этого вариативные мероприятия проходят процедуру

ранжирования исходя из количества человек, вовлекаемых в ходе реализации мероприятия в физкультурно-спортивную деятельность.

Таблица 8 – Оценка остатка доступных ресурсов после осуществления мероприятий (проектов) физкультурно-спортивной деятельности, обязательных к реализации

Перечень участников сетевого взаимодействия	Остаток ресурсов после реализации обязательных мероприятий			
	Спортивные сооружения	Спортивный инвентарь	Персонал	Финансы
V_1	$Q_1^1 - S_1^1 - S_2^1 - \dots - S_n^1$	$Q_1^2 - S_1^2 - S_2^2 - \dots - S_n^2$	$R_1 - P_1 - P_2 - \dots - P_n$	$D_1 - F_1 - F_2 - \dots - F_n$
V_2	$Q_2^1 - S_1^1 - S_2^1 - \dots - S_n^1$	$Q_2^2 - S_1^2 - S_2^2 - \dots - S_n^2$	$R_2 - P_1 - P_2 - \dots - P_n$	$D_2 - F_1 - F_2 - \dots - F_n$
...	...	...	...	...
V_n	$Q_k^1 - S_1^1 - S_2^1 - \dots - S_n^1$	$Q_k^2 - S_1^2 - S_2^2 - \dots - S_n^2$	$R_k - P_1 - P_2 - \dots - P_n$	$D_k - F_1 - F_2 - \dots - F_n$
Примечание – Составлено автором.				

Следующий шаг – определение комплекса вариативных мероприятий физкультурно-спортивной деятельности для каждого участника сетевого взаимодействия на основе решения оптимизационной задачи, позволяющей, с одной стороны, учесть приоритетность того или иного проекта с позиции социального эффекта от его реализации и, с другой стороны, оптимально распределить ограниченные ресурсы участников. В самом общем виде решение данной задачи может быть представлено следующим образом:

$$U = f(X) \rightarrow \max; \quad X \in W, \quad (2)$$

где $X = x_1, x_2, \dots, x_n$; W – область допустимых значений переменных $x_1, x_2, \dots, x_n$; $f(X)$ – целевая функция.

Для решения данной задачи необходимо найти ее оптимальное решение, т. е. указать $X_0 \in W$ такое, что $f(X_0) \geq f(X)$ при любом $X \in W$ или, для случая минимизации, $f(X_0) \leq f(X)$ при любом $X \in W$.

Таким образом, в результате реализации предложенной концептуальной модели стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза должны быть последовательно осуществлены этапы определения перечня перспективных мероприятий (проектов) физкультурно-спортивной деятельности, предусматривающие сетевое взаимодействие вузов с оценкой ресурсов, необходимых для их реализации, составления перечня участников сетевого взаимодействия с описанием ресурсов, которые они могут направить на реализацию вариативных проектов сетевого взаимодействия, выделения перспективных мероприятий физкультурно-спортивной деятельности на основе процедуры ранжирования по показателю количества лиц, включенных в физкультурно-спортивную деятельность, а также отбора мероприятий на принципах оптимизации использования ресурсов участников сетевого взаимодействия.

В отличие от существующих методов сетевого управления, предлагаемая концептуальная модель предусматривает учет как ресурсной сбалансированности реализации мероприятий (проектов) с точки зрения участников сетевых отношений в рамках физкультурно-спортивной деятельности, так и достижения социальных эффектов, устанавливаемых стратегическими документами федерального и регионального уровней.

3 Формирование стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза

3.1 Характеристика ресурсной базы физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области

Методологические положения сетевой теории, послужившие основой для настоящего исследования, предполагают возможность повышения эффективности расходования ресурсов при организации сетевого взаимодействия субъектов физкультурно-спортивной деятельности вузов. Для оценки результативности использования сетевых стратегий необходимо охарактеризовать ресурсную базу физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области.

Далее в работе анализируется физкультурно-спортивная деятельность следующих вузов Свердловской области:

- Екатеринбургский институт физической культуры – филиал ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет физической культуры» (далее по тексту – ЕИФК УралГУФК);
- Уральский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (УИУ РАНХиГС);
- ФГАОУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет» (РГППУ);
- ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» (УрФУ);
- ФГБОУ ВО «Уральский государственный аграрный университет» (УрГАУ);
- ФГБОУ ВО «Уральский государственный архитектурно-художественный университет» (УрГАХУ);

- ФГБОУ ВО «Уральский государственный горный университет» (УГГУ);
- ФГБОУ ВО «Уральский государственный лесотехнический университет» (УГЛТУ);
- ФГБОУ ВО «Уральский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (УГМУ);
- ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет» (УрГПУ);
- ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения» (УрГУПС);
- ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» (УрГЭУ);
- ФГБОУ ВО «Уральский государственный юридический университет» (УрГЮУ);
- ФГБОУ ВО «Уральский институт Государственной противопожарной службы Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий» (УИ ГПС МЧС).

На рисунке 18 представлены характеристики кадрового обеспечения физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области.



Примечание – Составлено автором на основании форм статистического наблюдения ФК-1 «Сведения о физической культуре и спорте» за 2016–2020 гг. по вузам Свердловской области.

Рисунок 18 – Характеристика кадрового обеспечения физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области за 2016–2020 гг.

Как видно из рисунка 18, общее количество штатных работников физической культуры и спорта составляет около 500 чел., при этом большинство из них имеют высшее профильное образование и опыт спортивной карьеры. С 2016 г. показатель количества занимающихся физической культурой и спортом в вузах к количеству штатных сотрудников несколько снизился (с 87 до 79 чел.), что свидетельствует о возможности более интенсивной работы преподавательского состава с обучающимися.

Далее рассмотрим равномерность распределения штатных работников физической культуры и спорта по вузам Свердловской области относительно контингента занимающихся физической культурой и спортом (таблица 9).

Таблица 9 – Характеристика равномерности распределения штатных работников физической культуры и спорта по вузам Свердловской области

Вуз	Количество занимающихся спортом в вузах к количеству штатных работников физической культуры и спорта, чел.		Отклонение от среднего значения	
	2019	2020	2019	2020
ЕИФК УралГУФК	22	13	-92	-98
РГППУ	44	94	-77	-11
УГЛТУ	20	24	-100	-81
УГЛТУ	80	73	-40	-32
УГМУ	11	12	-110	-93
УИ ГПС МЧС	203	203	83	98
УИУ РАНХиГС	163	163	42	58
УрГАУ	313	318	192	213
УрГАХУ	144	105	24	0
УрГПУ	113	28	-7	-77
УрГУПС	122	123	2	18
УрГЭУ	175	178	54	73
УрГЮУ	202	61	81	-44
УрФУ	75	74	-46	-31

Примечание – Составлено автором на основании форм статистического наблюдения ФК-1 «Сведения о физической культуре и спорте» за 2016–2020 гг. по вузам Свердловской области.

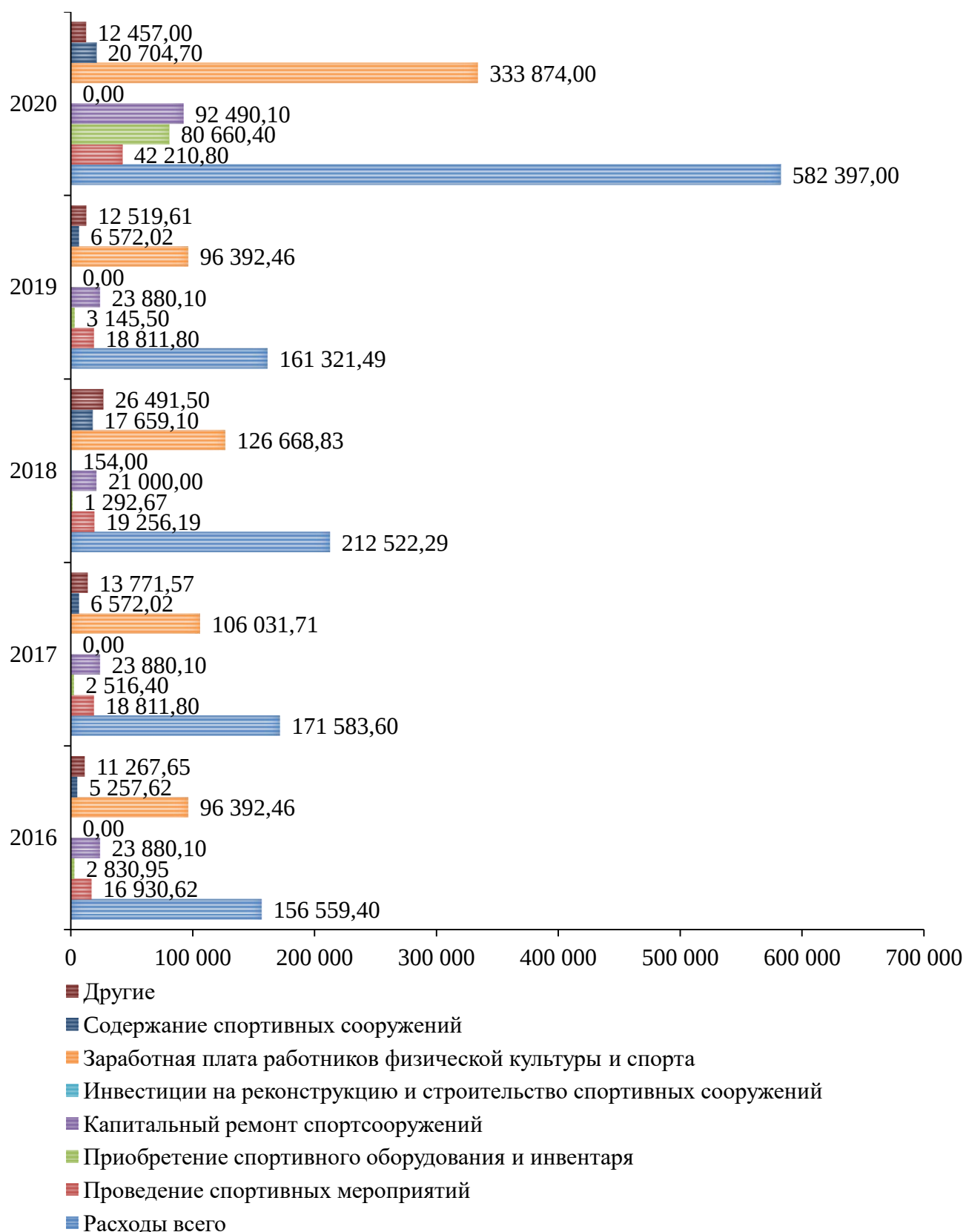
Как можно заключить из таблицы 9, распределение штатных работников физической культуры и спорта по вузам Свердловской области крайне неравномерно. В случаях ЕИФК УралГУФК и УИ ГПС МЧС данный факт обусловлен особенностями основных профессиональных образовательных программ, реализуемых вузами, которые требуют серьезной физической подготовки выпускников. В остальных случаях можно говорить о некотором дефиците кадров, который отмечается в УрГЭУ, УИУ РАНХиГС, УрГАУ, УрГУПС; у остальных вузов прослеживается обратная ситуация. Данное наблюдение свидетельствует о необходимости развития механизмов обмена квалифицированными кадрами в рамках осуществления физкультурно-спортивной деятельности вузов.

Далее рассмотрим характеристики расходования финансовых ресурсов на физкультурно-спортивную деятельность в вузах Свердловской области (рисунок 19).

Из рисунка 19 можно проследить, что расходы вузов Свердловской области на физкультурно-спортивную деятельность постепенно увеличиваются. При этом основной статьей расходов является заработная плата работников физической культуры и спорта, в то же время практически не осуществляется инвестирование в реконструкцию и строительство спортивных объектов, что в перспективе приведет к износу объектов спортивной инфраструктуры, принадлежащих анализируемому вузам.

Далее рассмотрим равномерность распределения финансовых ресурсов исходя из количества средств, расходуемых на физическую культуру и спорт, относительно количества лиц, занимающихся физической культурой и спортом в вузах (таблица 10).

На основе представленных в таблице 10 данных можно сделать вывод о том, что большинство вузов испытывают дефицит финансирования физкультурно-спортивной деятельности по сравнению со средним значением анализируемого показателя.



Примечание – Составлено автором на основании форм статистического наблюдения ФК-1 «Сведения о физической культуре и спорте» за 2016–2020 гг. по вузам Свердловской области.

Рисунок 19 – Финансовые ресурсы физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области за 2016–2020 гг., тыс. р.

Таблица 10 – Характеристика равномерности распределения финансовых ресурсов на физкультурно-спортивную деятельность по вузам Свердловской области

Вуз	Расходы на физкультурно-спортивную деятельность к количеству занимающихся спортом в вузах		Отклонение от среднего значения	
	2019	2020	2019	2020
УрГЭУ	1,12	7,88	–11	–11
УИУ РАНХиГС	0,02	7,98	–12	–11
РГППУ	9,49	7,44	–3	–12
УрФУ	3,21	12,72	–9	–7
ЕИФК УралГУФК	83,13	163,63	71	144
УИ ГПС МЧС	8,21	8,18	–4	–11
УГМУ	18,49	6,05	6	–13
УрГПУ	12,50	13,24	0	–6
УрГЮУ	0,82	5,27	–12	–14
УрГАУ	1,17	4,54	–11	–15
УрГАХУ	4,29	12,43	–8	–7
УГГУ	16,94	5,41	4	–14
УГЛТУ	13,09	6,87	1	–12
УрГУПС	1,82	8,47	–11	–11
Примечание – Составлено автором на основании форм статистического наблюдения ФК-1 «Сведения о физической культуре и спорте» за 2016–2020 гг. по вузам Свердловской области.				

Далее рассмотрим обеспеченность спортивными сооружениями (таблица 11). Сведения об обеспеченности спортивными сооружениями представлены по последним данным, представленным в статистических отчетах за 2020 г.

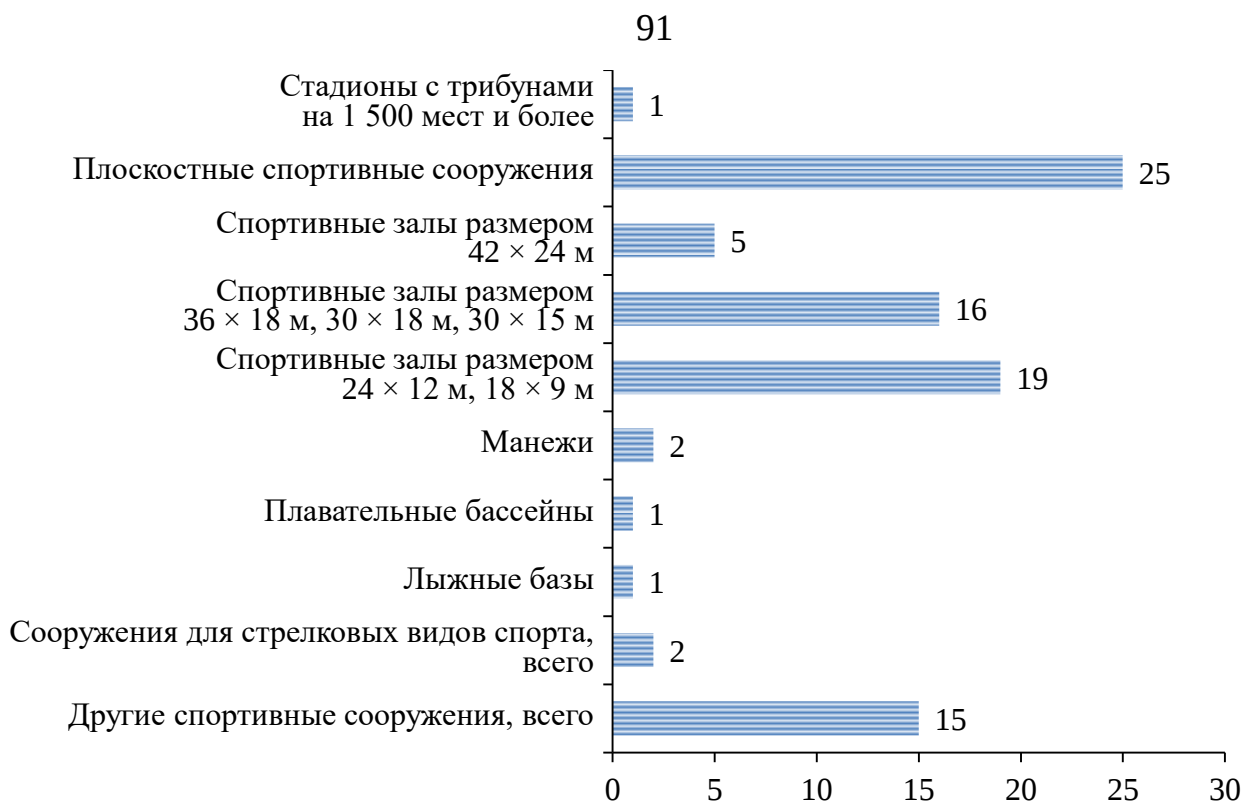
Из таблицы 11 видно, что обеспеченность вузов Свердловской области объектами спортивной инфраструктуры крайне неравномерна. Наибольшее количество спортивных сооружений имеется в распоряжении УрФУ – 18 объектов, УрГУПС – 17 объектов и УрГЭУ – 13 объектов. Качественный характер объектов также неоднороден: например, в распоряжении УрФУ есть плавательный бассейн и легкоатлетический манеж, использование которых студентами других вузов возможно в рамках программ сетевого взаимодействия.

Таблица 11 – Обеспеченность спортивными сооружениями вузов Свердловской области в 2016–2020 гг., среднегодовые данные, ед.

Показатель	УрГЭУ	УИУ РАНХиГС	РГППУ	УрФУ	ЕИФК УралГУФК	УИ ГПС МЧС	УГМУ»	УрГПУ	УрГЮУ	УрГАУ	УрГАХУ	УГГУ	УГЛТУ	УрГУПС
Всего спортивных сооружений	13	1	4	18	4	2	5	6	3	2	1	10	4	17
Стадионы с трибунами на 1 500 мест и более	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Плоскостные спортивные сооружения, всего:	4	0	0	3	0	0	2	3	1	0	0	3	1	8
– из них футбольные поля	1	0	0	3	0	0	2	3	0	0	0	0	1	1
Спортивные залы, всего:	2	1	4	9	3	1	2	3	2	2	1	1	3	9
из них размером:														
– 42 × 24 м	1	0	0	1	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0
– 36 × 18 м, 30 × 18 м, 30 × 15 м	0	0	2	4	0	1	1	1	1	1	1	0	1	3
– 24 × 12 м, 18 × 9 м	1	1	2	4	1	0	1	1	1	1	0	0	1	6
Манежи	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Плавательные бассейны	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Лыжные базы	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Сооружения для стрелковых видов спорта, всего	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Другие спортивные сооружения, всего	6	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	5	0	0
Примечание – Составлено автором на основании форм статистического наблюдения ФК-1 «Сведения о физической культуре и спорте» за 2016–2020 гг. по вузам Свердловской области.														

Далее рассмотрим виды спортивных сооружений, которые имеются в распоряжении вузов Свердловской области (рисунок 20).

Как видно из рисунка 20, база спортивных сооружений вузов Свердловской области в основном представлена плоскостными сооружениями (25 ед.) и спортивными залами различной площади (40 ед.); такие сооружения, как манежи, бассейны, лыжные базы, стрелковые тиры и стадионы, представлены в очень ограниченном количестве и не могут быть доступны всем желающим.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 20 – Виды спортивных сооружений вузов Свердловской области в 2020 г.

Для оценки неравномерности распределения спортивных сооружений между вузами Свердловской области проанализируем мощность данных спортивных сооружений (таблица 12). Показатель мощности рассчитывается в соответствии с методикой, представленной в приказе Росстата от 27 марта 2019 г. № 172 «Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению для организации Министерством спорта Российской Федерации федерального статистического наблюдения в сфере физической культуры и спорта», и отражает произведение единовременной пропускной способности спортивного учреждения на количество рабочих часов и количество рабочих дней.

Представленные в таблице 12 сведения о распределении мощности спортивных сооружений между вузами Свердловской области приводятся по последним данным, представленным в статистических отчетах за 2020 г.

Далее рассчитаем мощность спортивных сооружений к количеству занимающихся спортом в вузах и определим отклонение от среднего значения (таблица 13).

Таблица 12 – Распределение спортивных сооружений по мощности между вузами Свердловской области в 2016–2020 гг., среднегодовые данные, чел.

Показатель	УрГЭУ	УИУ РАНХиГС	РГППУ	УрФУ	ЕИФК УралГУФК	УИ ГПС МЧС	УГМУ	УрГПУ	УрГЮУ	УрГАУ	УрГАХУ	УГГУ	УГЛТУ	УрГУПС	Итого
Всего спортивных сооружений	456 050	44 100	148 750	2 281 569	170 100	154 560	382 500	458 724	136 800	240 000	36 000	338 800	212 240	423 120	5 483 313
Стадионы с трибунами на 1 500 мест и более	–	–	–	425 669	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	425 669
Плоскостные спортивные сооружения	112 300	–	–	766 150	–	–	140 000	–	–	–	–	88 200	72 800	114 000	1 293 450
Спортивные залы	88 200	44 100	148 750	396 900	132 300	77 280	228 000	415 380	136 800	240 000	36 000	44 100	139 440	309 120	2 436 370
Манежи	–	–	–	266 250	–	77 280	–	–	–	–	–	–	–	–	343 530
Плавательные бассейны	–	–	–	112 400	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	112 400
Лыжные базы	–	–	–	–	–	–	14 500	–	–	–	–	–	–	–	14 500
Сооружения для стрелковых видов спорта	8 750	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	17 500	–	–	26 250
Другие спортивные сооружения	246 800	–	37 800	314 200	37 800	–	–	43 344	–	–	–	189 000	–	–	868 944

Примечание – Составлено автором на основании форм статистического наблюдения ФК-1 «Сведения о физической культуре и спорте» за 2016–2020 гг. по вузам Свердловской области.

Таблица 13 – Характеристика равномерности распределения мощности спортивных сооружений по вузам Свердловской области в 2016–2020 гг., среднегодовые данные

Показатель	УрГЭУ	УИУ РАНХиГС	РГППУ	УрФУ	ЕИФК УралГУФК	УИ ГПС МЧС	УГМУ	УрГПУ	УрГЮУ	УрГАУ	УрГАХУ	УГГУ	УГЛУ	УрГУПС
Всего спортивных сооружений	27,7	-44,7	-30,3	48,6	114,3	40,2	0,1	28,6	-60,0	-46,4	-64,4	-4,8	-38,2	29,4
Стадионы с трибунами на 1 500 мест и более	-2,0	-2,0	-2,0	25,5	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0
Плоскостные спортивные сооружения	17,1	-14,1	-14,1	35,5	-14,1	-14,1	22,2	-14,1	-14,1	-14,1	-14,1	10,4	6,7	20,5
– из них футбольные поля	-0,3	-6,4	-6,4	-2,1	-6,4	-6,4	29,8	-6,4	-6,4	-6,4	-6,4	-6,4	14,4	15,7
Спортивные залы, из них размером:	-36,5	-6,9	7,6	-35,3	104,8	8,5	-2,0	54,4	-22,1	-8,6	-26,6	-48,8	-21,2	32,7
– 42 × 24 м	-13,0	-13,0	-13,0	-12,8	97,5	-13,0	-13,0	37,2	-13,0	-13,0	-13,0	-13,0	7,8	-13,0
– 36 × 18 м, 30 × 18 м, 30 × 15 м	-21,1	-21,1	18,2	-7,0	-21,1	48,4	-21,1	19,1	-1,6	20,9	13,4	-21,1	-12,4	6,4
– 24 × 12 м, 18 × 9 м	-9,4	32,5	7,6	-10,3	33,6	-21,7	-12,3	3,4	-2,2	-11,2	-21,7	-21,7	-11,3	44,5
Манежи, всего:	-6,2	-6,2	-6,2	11,0	-6,2	63,3	-6,2	-6,2	-6,2	-6,2	-6,2	-6,2	-6,2	-6,2
– из них легкоатлетические	-6,0	-6,0	-6,0	7,9	-6,0	63,5	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0
Плавательные бассейны:	-0,5	-0,5	-0,5	6,7	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
– из них 25-метровые	-0,5	-0,5	-0,5	6,7	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Лыжные базы	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	3,5	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Сооружения для стрелковых видов спорта:	1,9	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	4,3	-0,5	-0,5
– тир	1,9	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	4,3	-0,5	-0,5
Другие спортивные сооружения	52,9	-15,6	1,8	4,7	31,8	-15,6	-15,6	-3,5	-15,6	-15,6	-15,6	36,9	-15,6	-15,6
Примечание – Рассчитано автором.														

Как видно из таблицы 13, распределение мощности спортивных сооружений по вузам Свердловской области крайне неравномерно. При оценке распределения совокупной мощности дефицит наблюдается у следующих вузов: УИУ РАНХиГС, РГППУ, УрГЮУ, УрГАУ, УрГАХУ, УГГУ, УГЛТУ. Если рассматривать специфические спортивные сооружения (манеж, бассейн, стадион), то дефицит наблюдается практически по всем вузам, кроме УрФУ.

Эти выводы совпадают с результатами анализа равномерности распределения кадров физической культуры и спорта и распределения финансовых ресурсов, направленных на цели физкультурно-спортивной деятельности вузов.

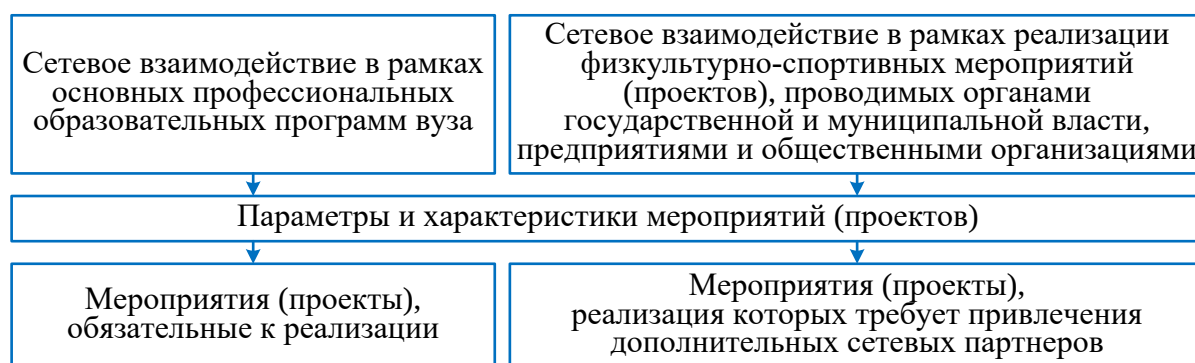
Полученные результаты свидетельствуют о неравномерности ресурсного обеспечения физкультурно-спортивной деятельности, что сказывается на качественных характеристиках учебного процесса. В то же время наблюдается двойственная картина обеспеченности ресурсами: у одних вузов существует недостаток кадров, финансовых ресурсов и мощности спортивных сооружений, в то время как для других характерно наличие резервов по упомянутым ресурсам.

Сложившаяся ситуация подтверждает актуальность поиска и развития механизмов взаимовыгодного обмена ресурсами в рамках осуществления физкультурно-спортивной деятельности. При этом в теоретической части работы было доказано, что именно сетевая методология дает необходимый инструментарий для решения указанной методической проблемы со стратегической точки зрения.

3.2 Анализ стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов Свердловской области

Формирование системы стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов следует реализовывать на основе построения моделей сетевого взаимодействия, содержащих данные о субъектах и объектах физкультурно-спортивной деятельности.

Согласно методике, представленной в п. 2.2, многофакторная оценка стратегического сетевого управления строится на основе ряда критериев (рисунок 21).



Примечание – Составлено автором.

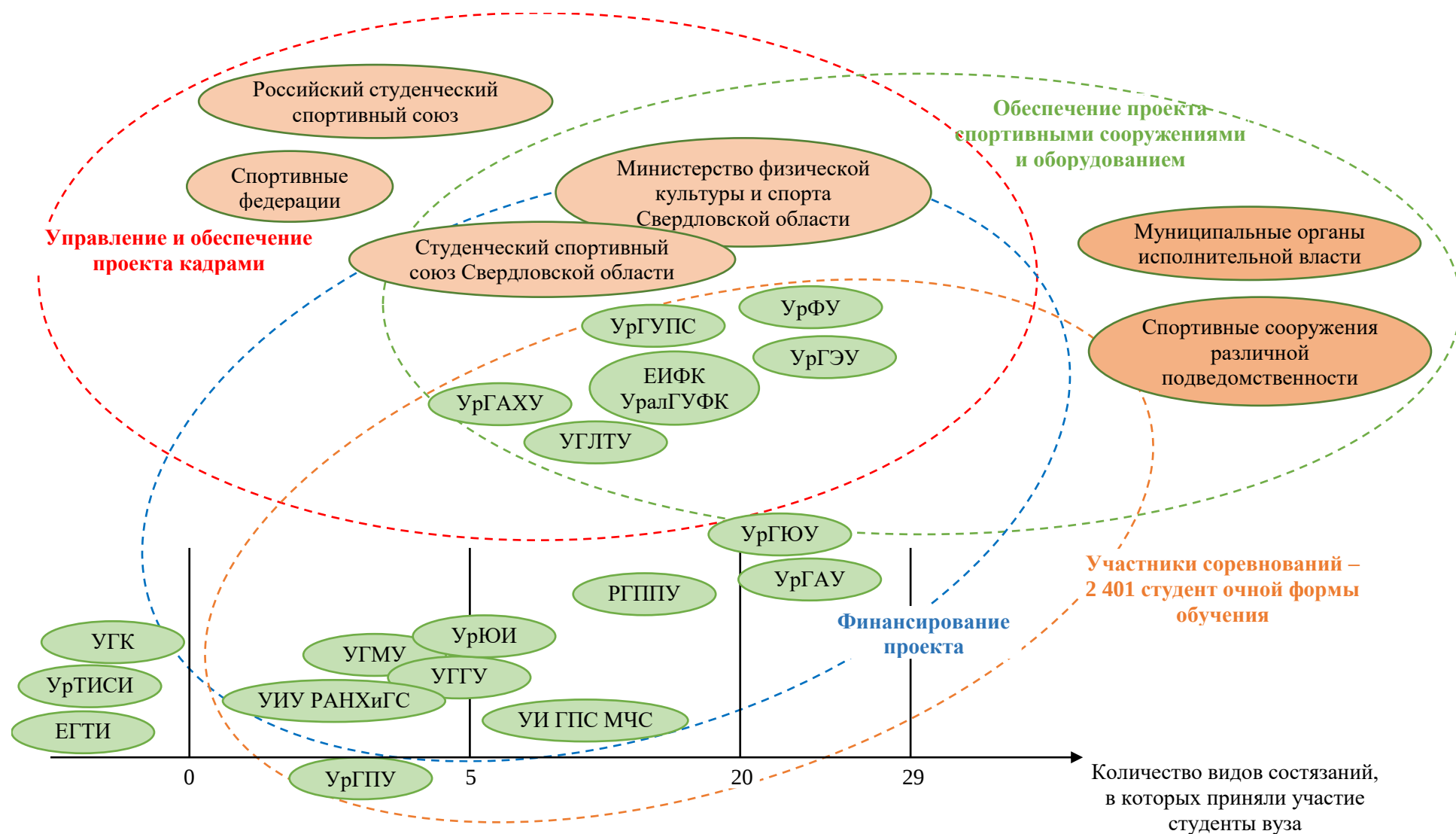
Рисунок 21 – Подход к классификации мероприятий (проектов) стратегического сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности вуза

Для построения сетевой модели необходим сбор данных по субъектам физкультурно-спортивной деятельности (вузы, исполнительные органы государственной власти, общественные организации, организации спортивной инфраструктуры), объектам (мероприятиям и проектам сетевого взаимодействия) и возникающим при взаимодействии субъектов связям, закрепленных в различных соглашениях.

В ходе проведенного исследования необходимая информация была собрана по сведениям, содержащимся в планах и отчетах о физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области, а также на основе базы данных о контрактах, размещенной на официальном интернет-сайте Единой информационной системы в сфере закупок¹ (приложение Б).

Анализ показал, что одним из наиболее масштабных проектов сетевого взаимодействия вузов Свердловской области является Универсиада, которая объединяет практически все вузы области. Схема участия вузов с учетом ресурсного обмена представлена на рисунке 22.

¹ Официальный сайт Единой информационной системы в сфере закупок. – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения: 25.06.2021).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 22 – Схема сетевого взаимодействия при проведении Универсиады-2021 Свердловской области

Результаты обработки данных, характеризующих стратегическое сетевое взаимодействие вузов Свердловской области, обобщены в таблице 14.

На основе полученных данных были построены диаграммы стратегического сетевого взаимодействия вузов Свердловской области в рамках реализованных мероприятий (проектов) физкультурно-спортивной деятельности, представленные на примере УрГЭУ на рисунке 23. Как видно из рисунка, за 2019 г. УрГЭУ демонстрирует покрытие существующей сети на 86 %; устойчивыми можно назвать связи с большинством вузов Свердловской области, за исключением УГМУ и УрГПУ. Столь же уверенно со всеми взаимодействует УрФУ, демонстрирующий покрытие существующей сети на 93 %.

Модели стратегического сетевого взаимодействия по другим вузам Свердловской области приведены в приложении Г. Анализ представленной в них информации за 2019 г. позволяет сделать вывод¹, что практически все вузы в той или иной мере прибегают к сетевому взаимодействию, но бессистемно, на основе личных контактов и активности отдельных руководителей сферы физической культуры и спорта вузов.

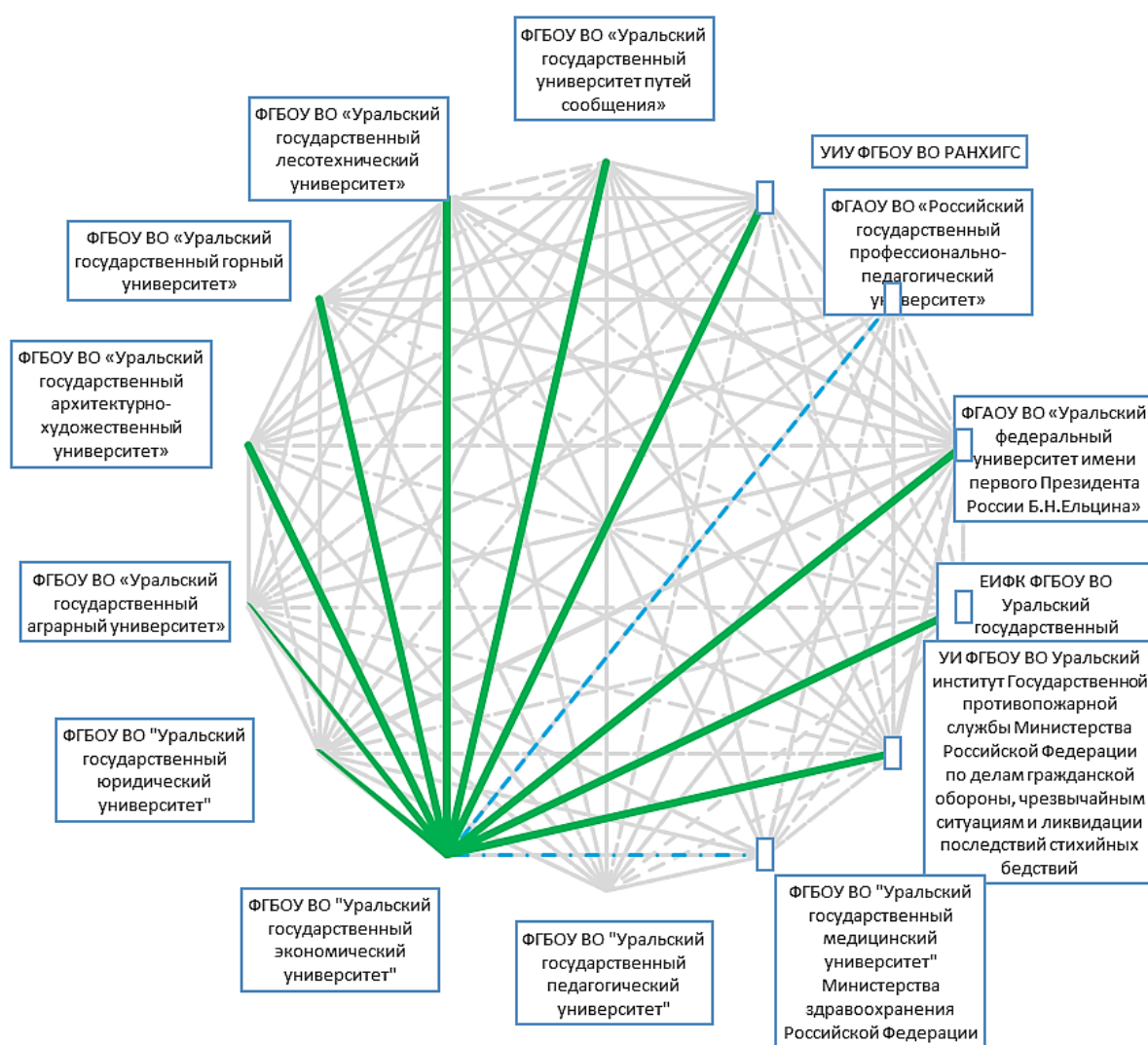
Далее составим схему стратегического сетевого взаимодействия в рамках мероприятий (проектов) физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области в 2019 г. (рисунок 24).

Анализ схемы стратегического сетевого взаимодействия в рамках мероприятий (проектов) физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области позволяет сделать вывод, что полученная сетевая модель относится к концентрическому типу, поскольку основными объединяющими проектами в рамках физкультурно-спортивной деятельности являются всероссийские мероприятия «Кросс нации» и «Лыжня России», а также официальное физкультурное комплексное мероприятие «Универсиада Свердловской области».

¹ Кочерьян М. А. Исследование сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности вуза // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 28 мая 2020 г.). – Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. – С. 126–128.

Таблица 14 – Матрица стратегического сетевого взаимодействия в мероприятиях (проектах) физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области в 2019 г.

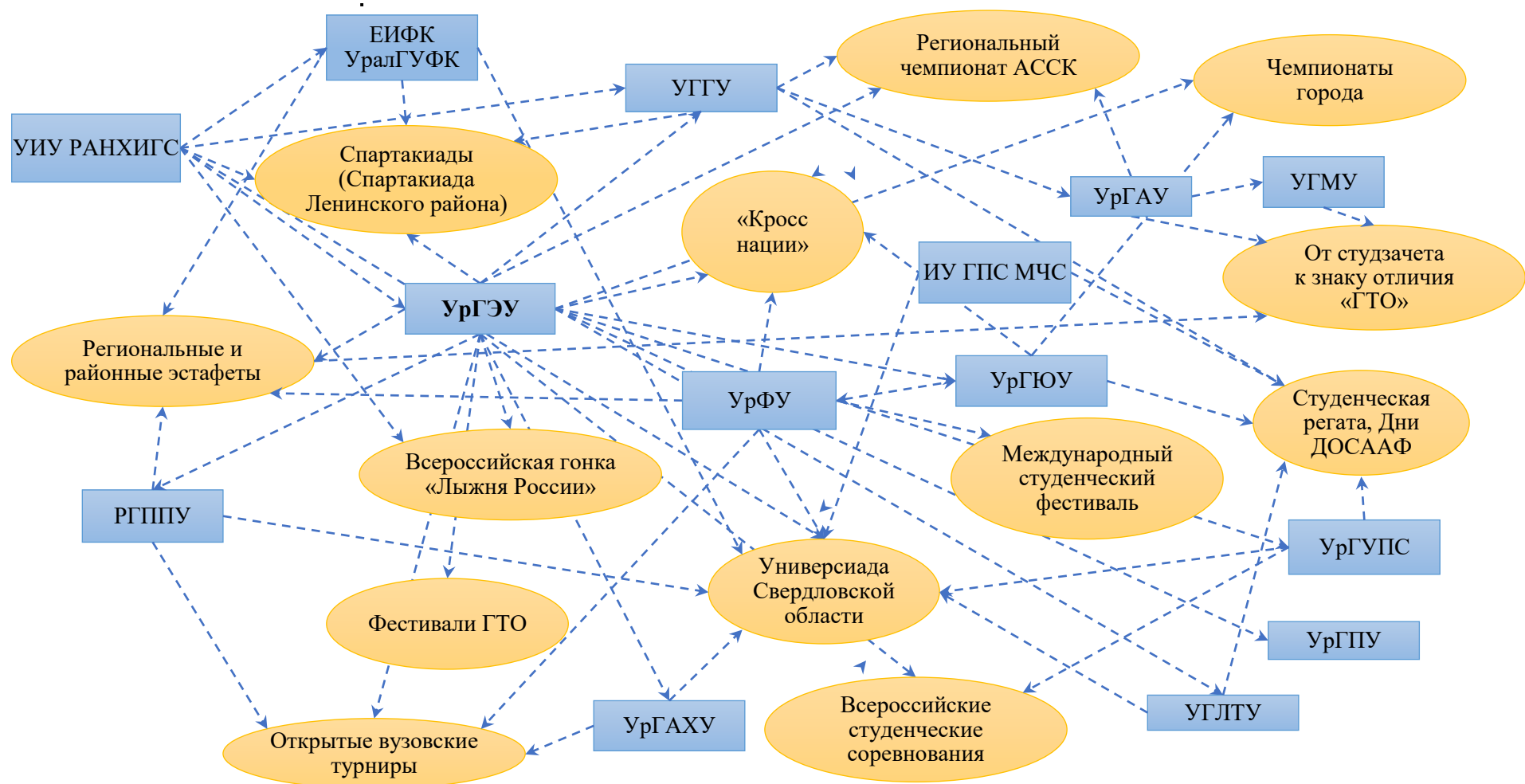
Вуз	УИУ РАНХИГС	РГППУ	УрФУ	ЕИФК УралГУФК	УИ ГПС МЧС	УГМУ	УрГПУ	УрГЭУ	УрГЮУ	УрГАУ	УрГАХУ	УГГУ	УГЛТУ	УрГУПС
УИУ РАНХИГС		2	6	5	5	2	4	9	4	3	6	5	5	6
РГППУ	2		7	6	4	4	5	7	4	3	4	4	2	2
УрФУ	6	7		7	8	5	5	11	9	7	6	7	8	7
ЕИФК УралГУФК	5	6	7		5	4	3	10	5	5	5	7	4	5
УИ ГПС МЧС	5	4	8	5		3	4	11	5	5	7	6	6	6
УГМУ	2	4	5	4	3		4	3	3	4	2	2	4	3
УрГПУ	4	5	5	3	4	4		2	4	3	4	3	4	4
УрГЭУ	9	7	11	10	11	3	2		9	10	9	10	10	9
УрГЮУ	4	4	9	5	5	3	4	9		6	6	5	4	5
УрГАУ	3	3	7	5	5	4	3	10	6		6	5	3	3
УрГАХУ	6	4	6	5	7	2	4	9	6	6		5	6	4
УГГУ	5	4	7	7	6	2	3	10	5	5	5		5	7
УГЛТУ	5	2	8	4	6	4	4	10	4	3	6	5		5
УрГУПС	6	2	7	5	6	3	4	9	5	3	4	7	5	
Примечание – Составлено автором.														



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 23 – Модель стратегического сетевого взаимодействия УрГЭУ в 2019 г.

В схеме стратегического сетевого взаимодействия отсутствуют связи, обусловленные необходимостью реализации на договорной основе учебных курсов, включенных в основные профессиональные образовательные программы организаций высшего образования. Реализацию этих программ большинство вузов осуществляет на своей спортивной базе либо, при необходимости, за счет аренды ближайших спортивных сооружений, что не требует стратегического сетевого взаимодействия, за исключением специализированных видов спорта (скалолазание, хоккей с шайбой и др.).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 24 – Схема стратегического сетевого взаимодействия в рамках проектов физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области в 2019/2020 учебном году

Можно констатировать, что сложившаяся в настоящее время сеть преимущественно основана на участии во внешних мероприятиях (проектах), инициированных органами государственной и муниципальной власти, корпоративным сектором, спортивными организациями и самими вузами¹.

Кроме того, характеристика отношения числа объектов к числу субъектов сети примерно равна единице, что говорит о ее низкой продуктивности, что еще раз свидетельствует о недостаточном количестве объектов (мероприятий/проектов) стратегического сетевого взаимодействия.

По данным оценки направленности связей можно выявить два вуза, наиболее активно использующих сетевую стратегию физкультурно-спортивной деятельности, – УрГЭУ и УрФУ; остальные субъекты сети показывают низкую повторяемость связей. Исследование характеристик связанности сети позволяет выявить наличие группы независимых субъектов, чье участие в мероприятиях (проектах) стратегического сетевого взаимодействия является в основном фрагментарным.

Мероприятия (проекты) физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области ежегодно объединяют свыше 50 тыс. участников, реализуя цели повышения спортивной подготовки, вовлечения населения в занятия физической культурой и спортом и пропаганду здорового образа жизни. На эти цели, охватывающие вовлечение студентов и педагогов в физкультурно-спортивную деятельность, обеспечение секционной работы, подготовку спортивных команд, участие и проведение соревнований, направляется около 1/3 всех ресурсов физкультурно-спортивной деятельности вузов.

На основе методики, представленной в п. 2.2 диссертации, проведено исследование характеристик реализуемых мероприятий (проектов) сетевого взаимодействия в рамках стратегического управления физкультурно-спортивной деятельности при участии организаций высшего образования Свердловской области. В таблице 15 представлены данные для УрГЭУ.

¹ Salamzadeh Y., Kocherian M., Plakhin A. Analysis of network interaction in the context of physical education and sports activities of universities // First Conference on Sustainable Development: Industrial Future of Territories (IFT 2020). – Les Ulis: EDP Sciences, 2020. – Art. 09013. – (E3S Web of Conferences; vol. 208).

Таблица 15 – Карта мероприятий (проектов) стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью УрГЭУ

Поля карты		Мероприятия																		
1	2	3	Обязательность реализации		4	Количество аудиторных часов на реализацию физкультурных дисциплин в учебном плане		5	Численность систематически занимающихся или количество участников мероприятия от вуза		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	ОПОП	Да	48 000	3 603	–	97	0	1,961	0,002	0,889	0,889	1,105	1,105	0,800						
2	«Кросс нации»	Нет	–	1 530	50	–	1	1,667	0,000	0,667	0,667	0,003	0,003	0,700						
3	Всероссийская гонка «Лыжня России»	Нет	–	115	15	3	1	4,118	0,000	0,778	0,889	0	0,001	0,700						
4	Фестивали ВФСК «ГТО»	Нет	–	500	150	76	5	4,216	0,000	0,778	0,778	0,01	0,01	0,700						

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
5	Универсиада Свердловской области	Нет	–	290	290	0	32	3,725	0,000	0,667	0,667	0,02	0,02	0,700
6	Спартакиады районов	Нет	–	115	115	0	2	2,843	0,000	0,889	0,889	0,01	0,01	0,700
7	Всероссийский проект «От студзачета к знаку отличия ГТО»	Нет	–	1100	230	15	2	3,039	0,000	0,778	0,889	0,01	0,01	0,700
8	Международный день студенческого спорта «Студенческий фестиваль УрФУ»	Нет	–	15	15	0	1	1,176	0,000	0,778	0,667	0	0,001	0,700
9	Региональный чемпионат АССК России	Нет	–	120	50	35	3	1,471	0,000	0,778	0,667	0,01	0,01	0,800
10	Всероссийские студенческие соревнования, соревнования студенческих лиг по бадминтону, баскетболу, волейболу, настольному теннису, футболу, мини-футболу, самбо, хоккею с шайбой и других видам спорта	Нет	–	175	175	0	35	4,902	0,000	0,667	0,889	0,01	0,01	0,700
11	Участие студенческих команд в региональных и районных эстафетах	Нет	–	60	40	0	3	1,275	0,000	0,667	0,778	0	0,001	0,800
12	Участие студенческих команд в чемпионатах города по различным видам спорта	Нет	–	210	210	10	23	4,216	0,000	0,778	0,778	0,01	0,01	0,700
13	Участие в военно-патриотических мероприятиях (студенческая регата, дни ДОСААФ и др.)	Нет	–	125	53	5	4	3,725	0,000	0,778	0,667	0,005	0,005	0,700
14	Участие в традиционных турнирах, проводимых на площадках вузов либо финансируемых вузами	Нет	–	162	85	0	9	1,569	0,000	0,778	0,889	0,02	0,02	0,800
15	Внутривузовские соревнования (спартакиады)	Нет	–	450	56	15	25	0,980	0,000	0,667	0,667	0,05	0,05	0,800
16	Тренировки сборных команд	Нет	–	324	324	–	–	3,824	0,000	0,667	0,667	0,15	0,15	0,700
17	Секционные и дополнительные занятия	Нет	–	670	0	670	–	3,431	0,000	0,667	0,889	0,25	0,25	0,700
	Итого		–	9 564	1 858	926	146		0,002			1,663	1,666	
Примечание – Составлено автором.														

Как видно из таблицы 15, для УрГЭУ характерна перегрузка поля 3 карты мероприятий (проектов) стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью, что обусловлено ограничениями по площадкам проведения мероприятий, обеспеченности инвентарем и кадрами необходимой квалификации. Такая ситуация позволяет спрогнозировать сокращение присутствия ресурсов вуза в сетевом взаимодействии, сосредоточение усилий на реализации обязательной части основных профессиональных образовательных программ и наиболее важных физкультурно-спортивных мероприятий.

Проведенный нами анализ позволяет выделить мероприятия стратегического сетевого взаимодействия с наибольшим участием студентов, к которым можно отнести:

- Универсиаду Свердловской области, которая проводится под общим руководством Министерства физической культуры и спорта Свердловской области в лице государственного автономного учреждения Свердловской области «Центр по организации и проведению физкультурных и спортивных мероприятий» и Студенческого спортивного союза Свердловской области и спортивных федераций;
- массовый забег «Кросс нации», в котором ежегодно принимают участие не менее 20 тыс. студентов вузов, школьников, учащихся средних учебных заведений, воспитанников детско-юношеских спортивных школ;
- «Лыжня России», в которой ежегодно участвуют свыше 3 тыс. студентов вузов Свердловской области;
- спартакиады районов;
- фестивали ГТО, Российского студенческого спортивного союза и Ассоциации студенческих спортивных клубов России.

Как было отмечено в теоретической части работы, значительную роль в укреплении физической подготовки учащейся молодежи, в организации и проведении физкультурно-массовых, оздоровительных и спортивных мероприятий, пропаганде физической культуры и спорта играют спортивные клубы профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования. Как показал анализ, лидирующие позиции в организации этого

направления занимают спортивные клубы УрФУ и УГГУ. Более того, спортивный клуб УрФУ является одной из крупнейших спортивных организаций в Свердловской области. В клубе активно развиваются такие виды спорта, как легкая атлетика, скалолазание, баскетбол, различные виды единоборств, гандбол, мини-футбол. Студенты этого вуза входят в состав спортивных сборных команд Российской Федерации по 15 видам спорта.

Согласно проведенному исследованию, студенты образовательных организаций высшего образования Свердловской области, не имеющих собственных спортивных баз, осуществляют спортивную подготовку на спортивных сооружениях других вузов, участвуют в областных и городских соревнованиях.

При этом проблема слабой обеспеченности спортивными сооружениями, оборудованием и инвентарем является главным сдерживающим фактором для развития студенческого спорта и увеличения количества занимающихся.

В данном случае вузам необходимо максимально использовать возможности существующих спортивных сооружений за счет их реконструкции и оснащения современным спортивным оборудованием. Хорошим примером может послужить проект, реализованный в УрГЭУ (таблица 16).

Осуществление только первого этапа реконструкции, по итогам которого спортивный зал (или сооружение) уже могут быть внесены во Всероссийский реестр объектов спорта, даст возможность вузам проводить соревнования на своей спортивной базе, включиться в сетевое взаимодействие при реализации региональных и всероссийских физкультурно-спортивных проектов.

Далее в рамках задач настоящего исследования охарактеризуем качество стратегий сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности с позиции распределения по полям карты стратегического сетевого управления (рисунок 25).

В соответствии с предложенной методикой проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Таблица 16 – Этапы реконструкции и строительства спортивной базы УрГЭУ

Этап	Виды работ	Инвестиции, р.	Сроки выполнения работ	Эффект
1	Переоборудование игрового зала: шлифовка, покраска пола, нанесение разметки площадок, приобретение стационарных баскетбольных стоек, монтаж стаканов для стоек под волейбол и большой теннис, приобретение оборудования для бадминтона, волейбола и большого тенниса, установка трибун на 150 мест	2 000 000	Июль – август 2010 г.	Оборудование стандартных площадок по баскетболу, волейболу и мини-футболу в соответствии с требованиями для проведения соревнований. Пропаганда и развитие среди студентов и преподавателей новых видов спорта: бадминтона и большого тенниса. После проведения реконструкции «Зал спортивный крытый универсальный» УрГЭУ внесен во Всероссийский реестр объектов спорта
2	Приобретение и монтаж скалодрома площадью 800 м²	7 000 000	Декабрь 2012 г.	Фактическое увеличение площади спортивных сооружений на 800 м². Пропаганда и развитие среди студентов и преподавателей нового вида спорта. Обеспечение занятий на базе университета СДЮСШОР горных видов спорта (300 детей) при сотрудничестве с Управлением по физической культуре и спорту г. Екатеринбурга, кадровой поддержке СДЮСШОР горных видов спорта. Проведение в 2013 г. на данном скалодроме международных соревнований (Кубок Европы по скалолазанию, 8 стран-участниц). В 2019 г. на базе университета проходили Финальные соревнования по скалолазанию IX летней Спартакиады учащихся России по скалолазанию (150 участников)

Продолжение таблицы 16

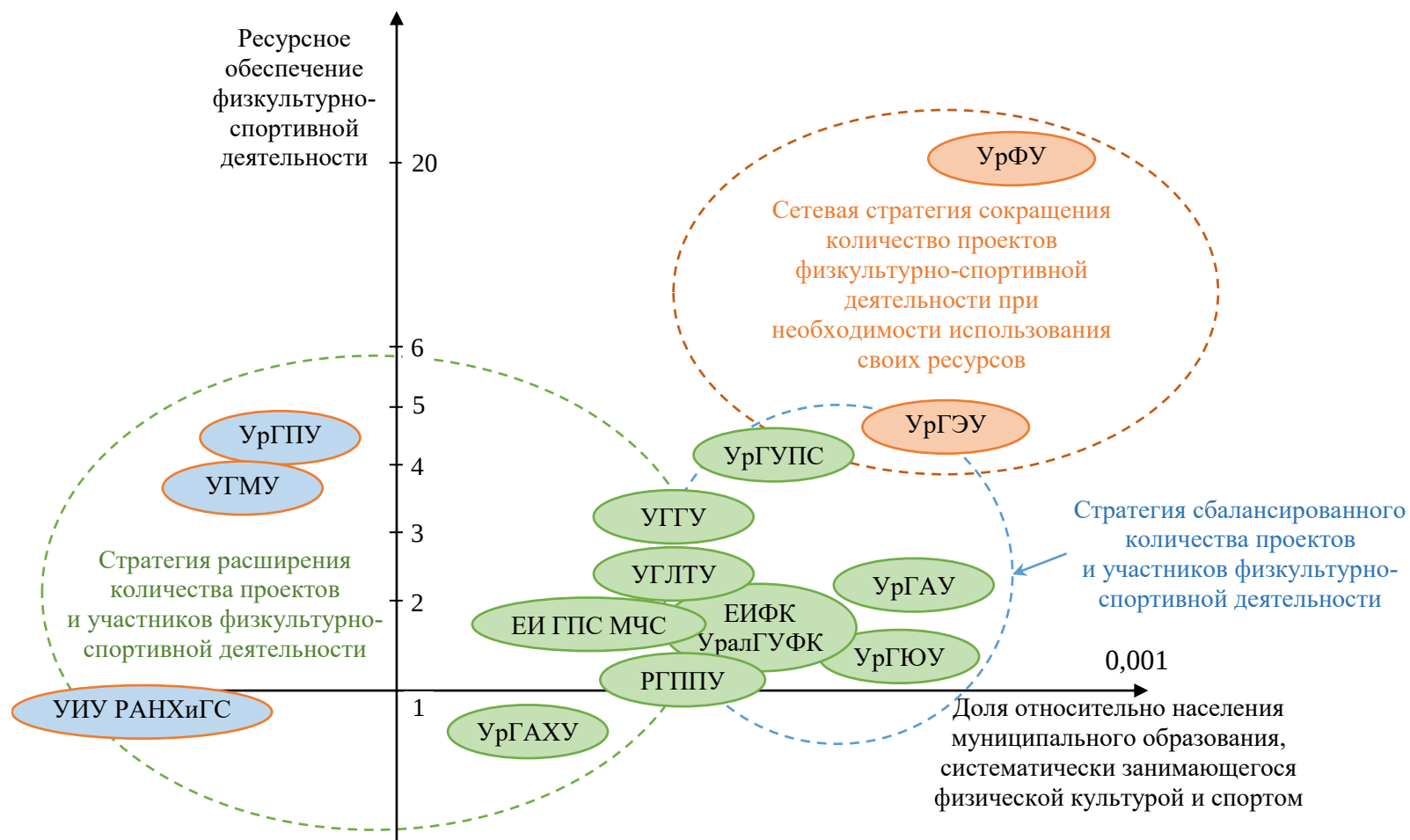
Этап	Виды работ	Инвестиции, р.	Сроки выполнения работ	Эффект
3	Восстановление тира (помещение использовалось под склад), приобретение пневматических винтовок, пылеулавливателей	250 000	Июнь 2015 г.	Введение начальной стрелковой подготовки на практических занятиях по физической культуре. Обеспечение проведения тестирования по стрельбе из пневматических винтовок в соответствии с нормативами ВФСК «ГТО». Проведение районных и городских соревнований с присвоением разрядов участникам. При сотрудничестве с Управления по физической культуре и спорту г. Екатеринбурга – передача от центра ГТО в безвозмездное пользование вузу трех пылеулавливателей, финансовая поддержка при проведении городских соревнований
4	Оборудование зала борьбы (вместо помещений архива), приобретение борцовского ковра	200 000	Июль – август 2015 г.	Пропаганда и развитие среди студентов и преподавателей новых видов спорта: самбо, дзюдо, греко-римской и вольной борьбы. Обеспечение занятий на базе университета воспитанников клуба «Алый парус» (30 детей). При сотрудничестве с Федерацией самбо Свердловской области – кадровая поддержка клуба по месту жительства «Алый парус». Проведение всероссийских турниров по самбо среди студентов
5	Строительство возле студенческих общежитий многофункционального стадиона с беговой дорожкой, мини-футбольным полем и волейбольной площадкой, строительство площадки ГТО, стритбольной площадки, оснащение тренажерных залов общежитий современными тренажерами	3 600 000	Июнь – август 2017 г.	Создание спортивно-рекреационной зоны для студентов, проживающих в общежитиях. На эти цели получен грант на оборудование площадки от Ассоциации студенческих спортивных клубов России на 300 тыс. р.

Продолжение таблицы 16

Этап	Виды работ	Инвестиции, р.	Сроки выполнения работ	Эффект
6	Замена пола в универсальном игровом зале на спортивный паркет	3 000 000	Июнь – август 2017 г.	Улучшение условий для учебных и тренировочных занятий студентов. Обеспечение возможности проводить на базе университета всероссийские соревнования по баскетболу и волейболу. Проведение в 2020 г. финальных соревнований Всероссийской летней Универсиады по волейболу
7	Переоборудование непрофильных помещений 1-го этажа спорткомплекса (склад и архив) в два тренажерных зала; оборудование спорткомплекса отдельной входной группой, гардеробом; оборудование ресепшена системой контроля проходящих посетителей; оснащение раздевалок индивидуальными шкафчиками; приобретение современных силовых и кардиотренажеров, боксерского ринга	10 000 000	Январь – май 2018 г.	Увеличение площади спортивных сооружений на 600 м ² , обеспечение возможности для занятий студентов на современных тренажерах. Развитие новых видов спорта: бокса, пауэрлифтинга, многоборья ГТО. Увеличение времени использования спортивных сооружений на 60 % в каникулярные периоды и на 20 % в учебное время за счет полноценного использования вечернего времени и выходных дней
8	Зал гимнастики оборудован видео-аудио аппаратурой и спортивным инвентарем, приобретено программное обеспечение для проведения со студентами виртуальных групповых занятий по восьми фитнес-программам (Les Mills): Bodypump, Bodycombat, Bodybalance, Cxworx, Sh'bam, Les Mills Grit, Les Mills Barre, Trip Virtual	150 000	Август 2019 г.	Обеспечение занятий на высоком профессиональном уровне, соблюдение лицензионных требований по использованию музыки и программных продуктов, возможность использования на учебных занятиях современных разработок фитнес-индустрии

Продолжение таблицы 16

Этап	Виды работ	Инвестиции, р.	Сроки выполнения работ	Эффект
Итог	В настоящее время в УрГЭУ 13 спортивных сооружений (стадион, спорткомплекс, площадка ГТО, залы в общежитиях, тир и скалодром)	26 200 000	По данным 1-ФК на 31 января 2020 г.	Увеличение площади спортивных сооружений с 1 160 м ² (с трех спортивных залов) до 5 260 м ² (стадион, семь спортивных залов, скалодром международного уровня, пневматический тир). Культивирование новых видов спорта: бадминтона, бокса, дзюдо, самбо, греко-римской и вольной борьбы, пауэрлифтинга, скалолазания, пулевой стрельбы, многоборья ГТО. Увеличение времени использования спортивных сооружений в общей сложности на 40 %. Оснащение спортивных залов современным оборудованием. Спортивная инфраструктура позволяет проводить на базе университета спортивные мероприятия всероссийского и международного уровня. Ежегодно на базе университета проводятся финалы универсиад по баскетболу, волейболу, вольной борьбе; соревнования студенческих лиг по баскетболу, волейболу и самбо; городские и областные соревнования среди школьников по самбо, скалолазанию, бадминтону и чирлидингу с участием более 1 000 детей
Примечание – Составлено автором.				



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 25 – Карта стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области

Наиболее активно в сетевом взаимодействии в рамках физкультурно-спортивной деятельности участвуют два вуза: УрГЭУ и УрФУ, которые на данный момент ощущают ресурсный дефицит, недостаток площадей, инвентаря и кадров необходимой квалификации. Такая ситуация в перспективе может привести к сворачиванию части мероприятий (проектов) либо переносу их проведения на свободные площадки других участников. Реализация такого сценария стратегического сетевого управления может быть осложнена наличием десяти вузов, не вступающих активно в стратегическое сетевое взаимодействие и, соответственно, не предоставляющих свои ресурсы для проведения мероприятий.

Анализ карт мероприятий (проектов) стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью позволяет отметить, что для большинства вузов характерна обособленность в вопросах организации физкультурно-спортивной деятельности, характеризующаяся слабым участием в проектах сетевого взаимодействия и незначительным использованием площадей, что позволяет говорить о потенциале роста количества совместно проводимых физкультурно-спортивных мероприятий (проектов) на свободных площадях.

3.3 Реализация концептуальной модели стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов Свердловской области

В результате анализа сетевого взаимодействия вузов Свердловской области в п. 3.2 диссертации были получены результаты, свидетельствующие о том, что существует достаточно большая группа из десяти вузов, не вступающих в сетевое взаимодействие и не предоставляющих свои ресурсы для проведения физкультурно-спортивных мероприятий (проектов).

Кроме того, для большинства вузов характерна значительная обособленность в вопросах организации физкультурно-спортивной деятельности, характеризующаяся малым количеством проводимых мероприятий и неиспользуемыми

площадями, что свидетельствует об имеющем потенциале роста, а также о возможности проведения ряда спортивно-массовых мероприятий и соревнований на свободных площадях.

В целях настоящего исследования для решения обозначенной задачи сформируем портфель мероприятий (проектов) стратегического сетевого управления в соответствии с моделью, представленной в п. 2.3 диссертации.

В таблице 17 представлены характеристики мероприятий (проектов), полученные в результате реализации этапов 1.1 и 1.2 предложенной модели.

Таблица 17 – Перечень и ресурсные требования мероприятий (проектов) стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов Свердловской области

Наименование мероприятий (проектов) физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области	Использование спортивных сооружений	Использование спортивного инвентаря	Финансовые ресурсы	Персонал
Мероприятия, обязательные к реализации				
ОПОП УрГЭУ	456 000	456 000	28 160	8 544
ОПОП УИУ РАНХИГС	43 800	43 800	5 911	3 110
ОПОП РГППУ	148 200	148 200	15 840	7 378
ОПОП УрФУ	2 281 000	2 281 000	195 900	24 533
ОПОП ЕИФК УралГУФК	170 000	170 000	130 000	1 513
ОПОП УИ ГПС МЧС	154 200	154 200	8 760	1 640
ОПОП УГМУ	382 400	382 400	22 860	4 698
ОПОП УрГПУ	458 100	458 100	47 100	5 367
ОПОП УрГЮУ	136 440	136 440	8 440	4 000
ОПОП УрГАУ	239 780	239 780	20 400	1 333
ОПОП УрГАХУ	35 800	35 800	12 400	711
ОПОП УрГГУ	338000	338 000	18 900	6 833
ОПОП УГЛТУ	212 100	212 100	23 900	7 351
ОПОП УрГУПС	422 600	422 600	27 920	6 111
Вариативные мероприятия				
«Кросс нации»	0	20	52	39
Всероссийская гонка «Лыжня России»	0	20	24	18
Фестивали ВФСК «ГТО»	30	30	56	42

Продолжение таблицы 17

Наименование мероприятий (проектов) физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области	Использование спортивных сооружений	Использование спортивного инвентаря	Финансовые ресурсы	Персонал
Универсиада Свердловской области	120	120	24	18
Спартакиады районов	30	30	16	12
Всероссийский проект «От студзачета к знаку отличия ГТО»	24	24	48	36
Международный день студенческого спорта «Студенческий фестиваль УрФУ»	50	50	24	18
Региональный чемпионат АССК России	50	50	40	30
Всероссийские студенческие соревнования, соревнования студенческих лиг по бадминтону, баскетболу, волейболу, настольному теннису, футболу, мини-футболу, самбо, хоккею с шайбой и другим видам спорта	30	30	24	18
Участие студенческих команд в региональных и районных эстафетах	0	20	52	39
Участие студенческих команд в чемпионатах города по различным видам спорта	20	20	40	30
Участие в военно-патриотических мероприятиях (студенческая регата, дни ДО-СААФ и др.)	10	10	24	18
Участие в традиционных турнирах, проводимых на площадках вузов либо финансируемых вузами	30	30	24	18
Внутривузовские соревнования (спартакиады)	100	100	24	18
Тренировки сборных команд	400	400	24	18
Секционные и дополнительные занятия	600	600	108	81

Далее охарактеризуем ресурсные возможности участников сетевого взаимодействия в соответствии с п. 2.1 и 2.2 предложенной модели, информация по которым представлена в таблице 18. Как показывает анализ ресурсных возможностей участников сетевого взаимодействия, совокупное время возможного использования объектов спортивной инфраструктуры и спортивного инвентаря вузов Свердловской области составляет 5 483 313 ч, время использования персонала – 85 020 ч

и финансовые ресурсы – 582 398 тыс. р.¹ Эти ресурсы неравномерно распределены по вузам и могут быть более эффективно использованы с учетом предпочтительности мероприятий по социальным показателям и охвату максимального количества участников.

Таблица 18 – Ресурсные характеристики участников стратегического сетевого взаимодействия

Вуз	Наличие времени по спортивным сооружениям, ч	Наличие времени по инвентарю, ч	Наличие финансовых ресурсов, тыс. р.	Наличие времени по сотрудникам, ч
УрГЭУ	456 050	456 050	28 396	8 600
УИУ РАНХИГС	44 100	44 100	6 500	3 200
РГППУ	148 750	148 750	16 149	7 400
УрФУ	2 281 569	2 281 569	196 789	24 600
ЕИФК УралГУФК	170 100	170 100	130 578	1 560
УИ ГПС МЧС	154 560	154 560	9 100	1 860
УГМУ	3825 00	382 500	23 400	4 700
УрГПУ	458 724	458 724	47 672	5 800
УрГЮУ	136 800	136 800	18 535	4 500
УрГАУ	240 000	240 000	20 800	1 500
УрГАХУ	36 000	36 000	13 000	800
УГГУ	338 800	338 800	19 500	6 900
УГЛУ	212 240	212 240	24 047	7 400
УрГУПС	423 120	423 120	27 932	6 200
Итого	5 483 313	5 483 313	582 398	85 020
Примечание – Составлено автором.				

Далее рассмотрим использование ресурсов для осуществления мероприятий физкультурно-спортивной деятельности обязательных к реализации в соответствии с п. 3 модели (таблица 19).

¹ Плахин А. Е., Кочерьян М. А. Стратегическое сетевое управление физкультурно-спортивной деятельностью вуза // Актуальные проблемы развития физической культуры, спорта и туризма в современных условиях: сб. науч. тр. 6-й Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 15 апреля 2021 г.). – Курск: Юго-Зап. гос. ун-т, 2021. – С. 292–295.

Таблица 19 – Результат сопоставления наличия и использования ресурсов физкультурно-спортивной деятельности по мероприятиям, обязательным к реализации

Мероприятия, обязательные к реализации	Спортивные сооружения	Спортивный инвентарь	Финансовые ресурсы	Персонал
ОПОП УрГЭУ	50	50	236	56
ОПОП УИУ РАНХИГС	300	300	589	90
ОПОП РГППУ	550	550	309	22
ОПОП УрФУ	569	569	889	67
ОПОП ЕИФК УралГУФК	100	100	578	47
ОПОП УИ ГПС МЧС	360	360	340	220
ОПОП УГМУ	100	100	540	2
ОПОП УрГПУ	624	624	572	433
ОПОП УрГЮУ	360	360	95	500
ОПОП УрГАУ	220	220	400	167
ОПОП УрГАХУ	200	200	600	89
ОПОП УГГУ	800	800	600	67
ОПОП УГЛТУ	140	140	147	49
ОПОП УрГУПС	520	520	12	89
Примечание – Составлено автором.				

Как видно из таблицы 19, у всех участников стратегического сетевого взаимодействия отсутствует дефицит ресурсов для проведения мероприятий, связанных с реализацией основных профессиональных образовательных программ.

Далее проведем ранжирование вариативных мероприятий (проектов) по социальной значимости на основе количества человек, вовлеченных в физкультурно-спортивную деятельность (п. 4 модели) (таблица 20).

Далее в ходе этапов 4 и 5 модели отберем участников стратегического сетевого взаимодействия путем решения оптимизационной задачи, включающей целевую функцию – максимизацию количества человек, участвующих в физкультурно-спортивной деятельности с учетом ресурсных ограничений по направлениям: спортивные сооружения; спортивный инвентарь; финансовые ресурсы; персонал.

Таблица 20 – Результаты ранжирования мероприятий (проектов) физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области

Мероприятия физкультурно-спортивной деятельности	Количество участников, чел.
«Кросс нации»	13 785
Всероссийская гонка «Лыжня России»	9 027
Тренировки сборных команд	6 015
Внутривузовские соревнования (спартакиады)	4 884
Фестивали ВФСК «ГТО»	3 121
Секционные и дополнительные занятия	2 935
Всероссийский проект «От студзачета к знаку отличия ГТО»	2 907
Универсиада Свердловской области (без учета студентов МВД)	2 496
Всероссийские студенческие соревнования, соревнования студенческих лиг по бадминтону, баскетболу, волейболу, настольному теннису, футболу, мини-футболу, самбо, хоккею с шайбой и другим видам спорта	1 821
Региональный чемпионат АССК России	1 798
Участие студенческих команд в чемпионатах города по различным видам спорта	1 705
Участие в традиционных турнирах, проводимых на площадках вузов либо финансируемых вузами	1 477
Спартакиады районов	1 211
Международный день студенческого спорта «Студенческий фестиваль УрФУ»	986
Участие в военно-патриотических мероприятиях (студенческая регата, дни ДОСААФ и др.)	735
Участие студенческих команд в региональных и районных эстафетах	554
Примечание – Составлено автором.	

В результате выполнения описанных выше пунктов модели сформирована перспективная сетевая матрица участия вузов Свердловской области в вариативных мероприятиях (проектах) физкультурно-спортивной деятельности¹, которая представлена в таблице 21.

¹ Кочерьян М. А. Приоритеты сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза // Регионы России: стратегии развития и механизмы реализации приоритетных национальных проектов и программ: материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 5–6 июня 2020 г.). – М.: ИНИОН РАН, 2020. – С. 542–544.

Таблица 21 – Перспективная сетевая матрица участия вузов Свердловской области в вариативных мероприятиях (проектах) физкультурно-спортивной деятельности

[illegible]

Реализация мероприятий стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов Свердловской области в соответствии с данной сетевой матрицей позволит вовлечь в мероприятия (проекты) физкультурно-спортивной деятельности 64 193 чел. Детализация по вузам приведена в таблице 22, данные получены на основе наблюдаемого количества человек, привлекаемых к участию в спортивном мероприятии конкретным вузом.

Таблица 22 – Результат реализации перспективного стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов Свердловской области

Участники сетевого взаимодействия	Количество человек, охваченных мероприятиями (проектами) физкультурно-спортивной деятельности
УрГЭУ	6 557
УИУ РАНХИГС	704
РГППУ	3 518
УрФУ	19 299
ЕИФК УралГУФК	1 928
УИ ГПС МЧС	2 015
УГМУ	1 873
УрГПУ	1 302
УрГЮУ	4 714
УрГАУ	6 153
УрГАХУ	1 063
УГГУ	4 689
УГЛТУ	4 544
УрГУПС	5 833
Итого	64 193
Примечание – Составлено автором.	

Рассмотрим ресурсные ограничения сформированной сетевой модели физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области (таблица 23).

Примечание – Составлено автором.

Как можно проследить из таблицы 23, расширение участия в мероприятиях (проектах) стратегического сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности вузов в основном происходит за счет дополнительного обеспечения данных мероприятий (проектов) персоналом, а в УИУ РАНХиГС и УИ ГПС МЧС – с учетом ограничений, связанных с финансовым обеспечением проектов, за счет данного ресурса.

Полученные результаты свидетельствуют о повышении эффективности использования стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов, поскольку количество участников, вовлеченных в эту деятельность, может значительно возрасти (с 55 458 до 64 193 чел.) при более рациональном использовании имеющихся ресурсов.

Реализация этапов концептуальной модели стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза в рамках предложенного подхода позволила определить новую архитектуру сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области, позволяющую повысить интенсивность участия вузов в различных мероприятиях, а также существенно расширить охват участников и оптимизировать расходование необходимых ресурсов.

Далее рассмотрим, как изменятся индивидуальные сетевые стратегии отдельных участников перспективного сетевого взаимодействия. В таблице 24 представлена перспективная матрица стратегического сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области, сформированная по данным предыдущего анализа возможностей отдельных участников и их ресурсных ограничений¹.

¹ Kocherian M., Plakhin A., Vashliaeva I. et al. Modification of the network model when implementing the project approach// 3rd International Scientific Conference on New Industrialization and Digitalization (NID 2020). – Les Ulis: EDP Sciences, 2021. – Art. 03033. – (SHS Web of Conferences; vol. 93).

Таблица 24 – Перспективная матрица стратегического сетевого взаимодействия вузов Свердловской области в мероприятиях (проектах) физкультурно-спортивной деятельности

Вуз	УрГЭУ	УИУ РАНХиГС	РГППУ	УрФУ	ЕИФК УралГУФК	УИ ГПС МЧС	УГМУ	УрГПУ	УрГЮУ	УрГАУ	УрГАХУ	УГГУ	УГЛТУ	УрГУПС
ЕИФК УралГУФК		6	12	17	4	4	7	8	4	6	4	12	12	11
РГППУ	6		17	17	15	14	19	17	19	8	4	17	17	17
УГГУ	12	17		22	15	14	19	22	19	8	4	22	22	22
УГЛТУ	17	17	22		15	14	19	22	19	8	4	22	22	22
УГМУ	4	15	15	15		14	15	15	15	8	4	15	15	15
УИ ГПС МЧС	4	14	14	14	14		14	14	14	8	4	14	14	14
УИУ РАНХиГС	7	19	19	19	15	14		14	19	8	4	19	19	19
УрГАУ	8	17	22	22	15	14	14		19	8	4	22	22	22
УрГАХУ	4	19	19	19	15	14	19	19		8	4	19	19	19
УрГПУ	6	8	8	8	8	8	8	8	8		4	8	8	8
УрГУПС	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4	4	4
УрГЭУ	12	17	22	22	15	14	19	22	19	8	4		22	22
УрГЮУ	12	17	22	22	15	14	19	22	19	8	4	22		22
УрФУ	11	17	22	22	15	14	19	22	19	8	4	22	22	
Примечание – Составлено автором.														

Как видно из таблицы 24, взаимодействие вузов Свердловской области в рамках перспективной матрицы стратегического сетевого взаимодействия может быть гораздо более интенсивным (рисунок 26).

Как показывают результаты моделирования, общее число сетевых взаимодействий может вырасти с 1 072 до 2 411 в год, или в 2,3 раза. Такая интенсивность, как было показано в таблице 21, приводит к увеличению числа участников физкультурно-спортивной деятельности с 55 458 до 64 193 чел. и, следовательно, к более эффективному использованию существующих ресурсов.



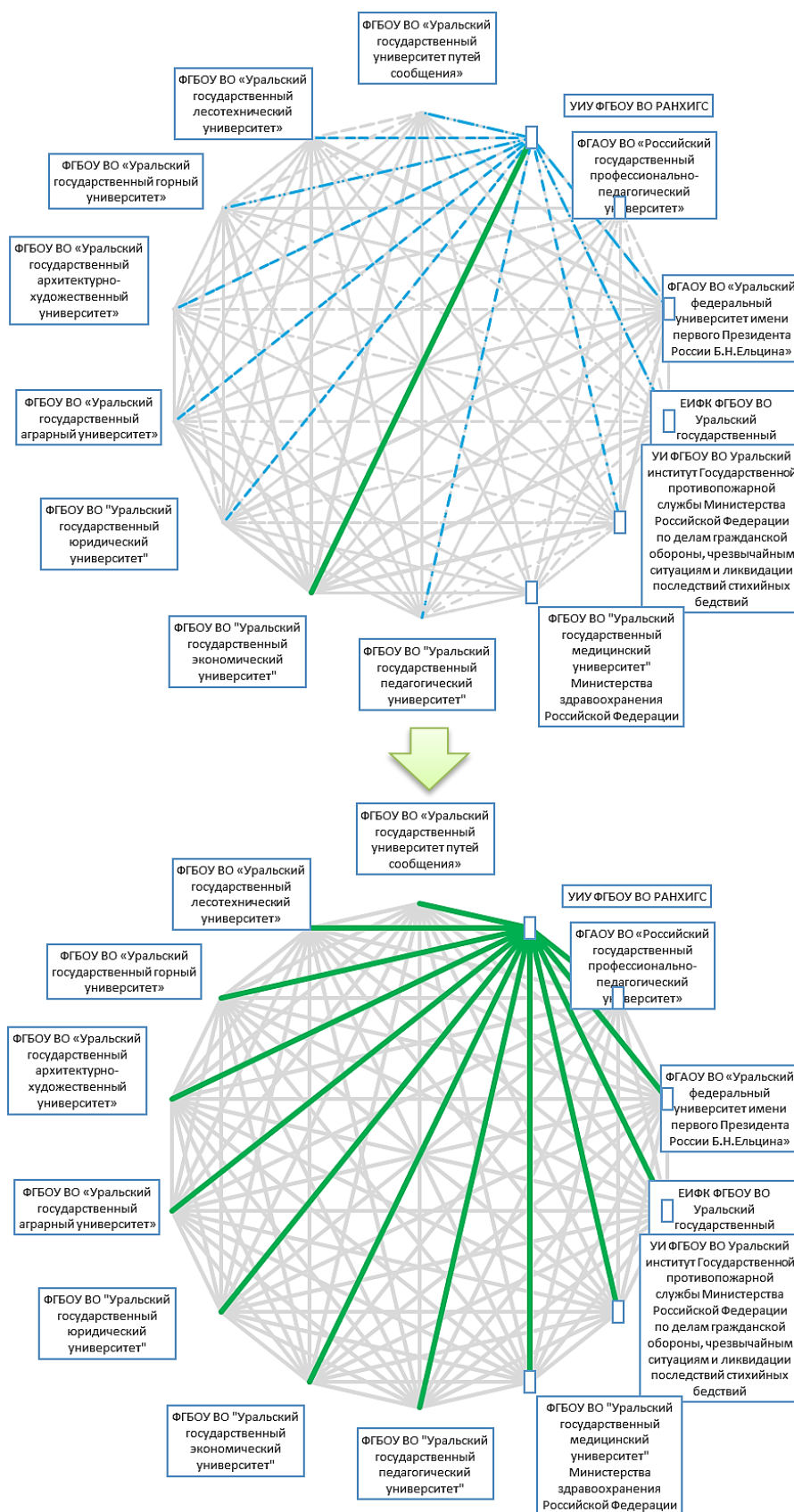
Примечание – Составлено автором.

Рисунок 26 – Моделирование изменения интенсивности сетевого взаимодействия при внедрении стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вузов Свердловской области

Далее представим результаты изменения индивидуальных сетевых стратегий для УИУ РАНХиГС (рисунок 27), по остальным участникам сетевого взаимодействия результаты представлены в приложении Д.

Как видно из рисунка 27, реализация стратегии сетевого управления УИУ РАНХиГС приведет к существенному увеличению интенсивности связей, количество которых увеличивается с одной устойчивой до десяти. Если в текущем периоде устойчивой можно назвать только взаимосвязь с УрГЭУ, то в перспективе устойчивые взаимосвязи могут возникнуть с УГГУ, УГЛТУ, УрГУПС, РГППУ, УрФУ, УрГПУ.

Далее в таблице 25 представим комплексную аналитическую информацию по перспективной трансформации стратегического сетевого взаимодействия в рамках реализации мероприятий (проектов) физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области, позволяющей существенным образом расширить сетевое взаимодействие вузов в целях повышения социальной эффективности при оптимизации использования ресурсов участников стратегической сети.



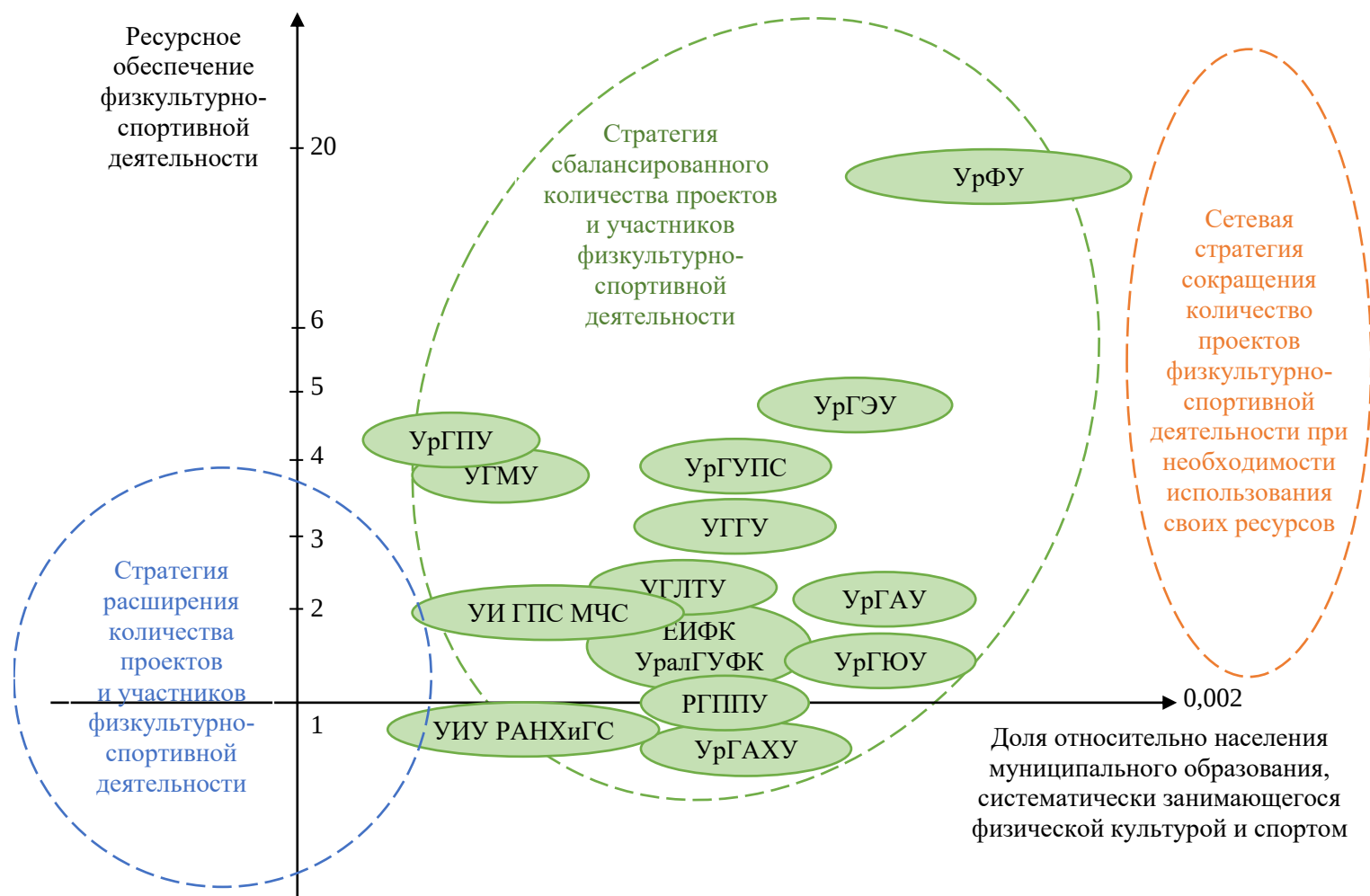
Примечание – Составлено автором.

Рисунок 27 – Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия УИУ РАНХиГС в рамках физкультурно-спортивной деятельности

Таблица 25 – Сводные данные по трансформации сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области

Вуз	Текущая ситуация по данным за 2019/2020 учебный год		Перспективная ситуация		Изменение	
	Покрытие сети, %	Количество устойчивых связей	Покрытие сети, %	Количество устойчивых связей	Покрытие сети, %	Количество устойчивых связей
ЕИФК УралГУФК	86	11	86	11	0	0
РГППУ	57	1	86	7	29	6
УГГУ	36	5	86	6	50	1
УГЛТУ	79	1	86	12	7	11
УГМУ	79	3	86	10	7	7
УИ ГПС МЧС	86	3	86	10	0	7
УИУ РАНХиГС	64	4	86	8	22	4
УрГАУ	79	1	86	10	7	9
УрГАХУ	71	2	79	5	8	3
УрГПУ	57	2	79	8	22	6
УрГУПС	79	3	64	7	-15	4
УрГЭУ	79	2	86	8	7	6
УрГЮУ	64	2	86	8	22	6
УрФУ	57	2	86	4	29	2
Примечание – Составлено автором.						

Анализ представленных в таблице 25 результатов моделирования изменения ситуации показывает, что внедрение стратегического сетевого управления с использованием разработанного методического инструментария, включающего в себя методику многофакторной оценки стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза и концептуальную модель стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза, позволит обеспечить увеличение покрытия и рост числа устойчивых связей участников сетевой модели.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 28 – Карта сетевых стратегий физкультурно-спортивной деятельности вузов Свердловской области

Сетевая модель может быть трансформирована от концентрического типа к распределенному за счет увеличения количества мероприятий (проектов) с более активным участием вузов. В результате в схеме стратегического сетевого взаимодействия появляются связи, обусловленные необходимостью обеспечения реализации учебных курсов. В частности, в случае УрГЭУ такие связи появляются для преодоления ресурсных ограничений.

Кроме того, значительно активнее происходит включение участников сети в мероприятия физкультурно-спортивной направленности, инициированные органами государственной и муниципальной власти, а также корпоративным сектором, спортивными организациями и самими вузами. Как показывает перспективное моделирование стратегического сетевого взаимодействия, количество участников, активно использующих сетевую стратегию, может вырасти, что проиллюстрировано на полях карты сетевой стратегии (рисунок 28).

Таким образом, использование разработанной и апробированной концептуальной модели стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза позволяет реализовать положения и методологию как сетевой теории, так ресурсного и отношенческого подходов в стратегическом управлении на основе предложенного методического инструментария.

Полученные результаты свидетельствуют о существенном увеличении показателей, характеризующих стратегическое сетевое взаимодействие как с позиции результативности (увеличение количества лиц, участвующих в мероприятиях (проектах) физкультурно-спортивной деятельности), так и с точки зрения показателей, характеризующих архитектуру сети (покрытие сети и количество устойчивых связей).

Заключение

В ходе проведенного исследования были решены поставленные задачи и получены следующие научные результаты.

1. Проведено исследование, направленное на определение теоретических основ стратегического сетевого управления. Результаты показали, что существующие в работах российских и зарубежных авторов научные положения обосновываются в рамках теорий стратегического и общего управления. С позиции теории общего менеджмента стратегическое сетевое управление представляет собой последовательную реализацию функций управления относительно конструирования параметров сети: планирование, организация, мотивация, контроль и координирование. В работе сделан вывод, что использование сетевой стратегии позволяет найти компромисс между унитарной концепцией, ограничивающей деятельность ресурсами конкретного субъекта, и стейкхолдерской концепцией.

К полученным научным результатам относится ввод в научный оборот понятия «стратегическое сетевое управление». **В авторской трактовке стратегическое сетевое управление представляет собой выстраивание адаптивной совокупности связей субъектов сети относительно формирования пула мероприятий на основе разработки и реализации механизмов гармонизации координационных действий в конструировании сети и объединения ресурсной базы для достижения стратегических целей.**

Необходимость ввода в научный оборот данного понятия обусловлена отсутствием в имеющихся подходах упоминания о первичности комплекса мероприятий как принципиальной базы построения той или иной сети, а также важностью создания управленческого инструментария, включающего механизмы координации действий участников сети и объединения их ресурсной базы для достижения эффектов более высокого порядка.

2. Обоснована специфика оценки результатов стратегического сетевого управления, поскольку именно с позиции менеджмента использование стратегиче-

ского сетевого управления позволяет достичь таких эффектов, как структурирование сети независимых субъектов за счет оценки приоритетности сетевых взаимодействий путем использования комплексов показателей; стабилизация ролей субъектов сети; всесторонняя оценка результативности и эффективности, оптимизация сетевых отношений. Необходимо также отметить, что стратегическое сетевое управление должно обеспечить формирование, наряду с экономическими, также социальных эффектов.

3. Охарактеризована физкультурно-спортивная деятельность вузов как объект стратегического сетевого управления. Сделан вывод, что объектом физкультурно-спортивной деятельности вуза выступают совместные мероприятия (проекты), включающие как учебную деятельность, так и общественно значимые спортивно-массовые мероприятия (проекты) при участии ресурсной базы вузов. Соответственно, стратегическое сетевое управление физкультурно-спортивной деятельностью вуза должно предусматривать координацию деятельности субъектов формируемой сети для достижения стратегических целей регионального и федерального уровня. Именно характер целей физкультурно-спортивной деятельности определяет особенности объектов сетевого взаимодействия, связей и способов формализации сетевых отношений. К числу связей могут относиться коммуникации субъектов, совместная деятельность и обмен ресурсами. При этом формализация связей может быть добровольной или закрепляться в комплексе договоров.

В результате проведенного теоретического обобщения автором диссертации уточнено понятие **физкультурно-спортивной деятельности вуза как целенаправленного использования комплексов двигательной активности, относящихся к общепринятым практикам физической культуры и спорта, органически включенных в основные и дополнительные образовательные программы и направленных на всестороннее развитие студентов, преподавателей, население территории размещения вуза, обеспечивающего в целом положительные социальные эффекты.**

Уточнение понятия основывается на том, что в его содержании объединены: цели физкультурно-спортивной деятельности вуза, предполагающие всестороннее

развитие субъектов физкультурно-спортивной деятельности (студентов, преподавателей и др.); формирование положительных ценностных ориентаций, предполагающих развитие и саморазвитие физической и духовной активности субъектов физкультурно-спортивной деятельности; включенность физкультурно-спортивной деятельности вуза в учебный процесс; положительные социальные эффекты для населения территории размещения вуза и общества в целом; осуществление физкультурно-спортивной деятельности через двигательную активность субъектов физкультурно-спортивной деятельности.

4. Разработана методика многофакторной оценки стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза, позволяющая сформировать основу для принятия стратегических управленческих решений относительно формирования пула мероприятий (проектов), способных расширить ресурсную базу физкультурно-спортивной деятельности вуза в целом.

Последовательная реализация этапов предложенной методики предусматривает использование методических подходов к оценке физкультурно-спортивной деятельности и расширяет методическое обеспечение процессов сетевого взаимодействия вуза в вопросах обеспечения спортивной подготовки обучающихся. На основе данной методики в работе проведено исследование стратегического сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности на примере вузов Свердловской области. Результаты исследования показывают, что для большинства вузов характерна обособленность в вопросах организации физкультурно-спортивной деятельности, характеризующаяся слабым участием в мероприятиях (проектах) сетевого взаимодействия и незначительным использованием площадей, что позволяет говорить о потенциале роста количества данного рода мероприятий (проектов) и возможности проведения большего числа спортивно-массовых мероприятий на свободных площадях.

5. Разработана концептуальная модель стратегического сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза, реализация которой предполагает последовательное осуществление этапов: определение перечня перспективных мероприятий (проектов) физкультурно-спортивной деятельности, предусматриваю-

щих сетевое взаимодействие вузов с оценкой ресурсов, необходимых для их реализации; составление перечня участников сетевого взаимодействия с описанием ресурсов, которые они могут направить на реализацию сетевого взаимодействия; выделение перспективных мероприятий (проектов) физкультурно-спортивной деятельности на основе процедуры ранжирования по показателю количества лиц, включенных в физкультурно-спортивную деятельность, а также отбор мероприятий на принципах оптимизации использования ресурсов участников сетевого взаимодействия.

В отличие от существующих методов сетевого управления, предлагаемая концептуальная модель предусматривает учет как ресурсной сбалансированности реализации мероприятий (проектов) с точки зрения участников сетевых отношений в рамках физкультурно-спортивной деятельности, так и достижение социальных эффектов, устанавливаемых стратегическими документами федерального и регионального уровней.

Проведена оценка ресурсной обеспеченности физкультурно-спортивной деятельности вузов, показавшая неравномерность ресурсного обеспечения, что сказывается на качественных характеристиках учебного процесса. В то же время наблюдается двойственная картина обеспеченности ресурсами: у одних вузов существует недостаток кадров, финансовых ресурсов и мощности спортивных сооружений, в то время как для других характерно наличие резервов по упомянутым ресурсам. Такая ситуация подтверждает актуальность поиска и развития механизмов обмена ресурсами в рамках осуществления физкультурно-спортивной деятельности. Сетевая методология дает необходимый инструментарий для решения указанной методической проблемы со стратегической точки зрения.

Апробация концептуальной модели стратегического сетевого управления свидетельствует о возможностях существенного роста значений показателей, характеризующих стратегическое сетевое взаимодействие как с позиции результативности (увеличение количества лиц, участвующих в мероприятиях (проектах) физкультурно-спортивной деятельности), так и с точки зрения показателей, характеризующих архитектуру сети (покрытие сети и количество устойчивых связей).

Список литературы

1. Акатов, Н. Б. Подходы к формированию современной модели управления промышленными кластерами / Н. Б. Акатов, М. М. Гакашев, С. В. Толчин // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2015. – № 4. – С. 19–35.
2. Акатов, Н. Б. Управление переходом к саморазвивающимся инновационным организациям: теория и практика : монография / Н. Б. Акатов. – Пермь : ПНИПУ, 2012. – 250 с. – ISBN 978-5-398-00818-0.
3. Алабужев, А. Е. Организационно-педагогические условия повышения эффективности физкультурно-спортивной деятельности в сельской местности : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01, 13.00.04 / Алабужев Александр Ефимович. – Ижевск, 2004. – 21 с.
4. Анимица, Е. Г. Бизнес-территории: определение, сущностные характеристики, основные модели развития и регулирования / Е. Г. Анимица, П. Е. Анимица // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2010. – № 2 (28). – С. 110–115.
5. Анненков, В. Н. Сетевой подход к управлению физической культурой и спортом в Российской Федерации / В. Н. Анненков // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2010. – № 3 (61). – С. 7–11.
6. Ахромеева, Т. С. Синергетика и сетевая реальность / Т. С. Ахромеева, Г. Г. Малинецкий, Н. А. Митин, С. А. Торопыгина. – Москва : ИПМ, 2013. – 32 с. – (Препринты Института прикладной математики им. М. В. Келдыша, № 34).
7. Ахтариева, Р. Ф. Формирование операционной готовности будущих педагогов к управлению физкультурно-спортивной деятельностью / Р. Ф. Ахтариева, С. Р. Шарифуллина // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2012. – № 8. – С. 19–29.
8. Бабкин, А. В. Кластер как субъект экономики: сущность, современное состояние, развитие / А. В. Бабкин, А. О. Новиков. – DOI 10.5862/JE.235.1 // Научно-

технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2016. – № 1 (235). – С. 9–29.

9. Баджо, Р. Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер / Р. Баджо, М. Ю. Шерешева // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2014. – № 2. – С. 3–21.

10. Беляева, Г. Д. Стратегические приоритеты развития вуза в составе инновационного кластера / Г. Д. Беляева, А. Б. Макарец, Г. А. Федоренко // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – № 3 (51). – URL: <http://www.uecs.ru/marketing/item/2053-2013-03-26-06-22-48> (дата обращения: 12.04.2019).

11. Беляков, С. А. Модернизация образования в России: совершенствование управления / С. А. Беляков. – Москва : МАКС Пресс, 2009. – 437 с. – ISBN 978-5-317-02976-0.

12. Близневский, А. Ю. Программно-целевое управление развитием сферы физической культуры и спорта на региональном уровне (на примере Красноярского края) : монография / А. Ю. Близневский, С. С. Филиппов. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. – 200 с. – ISBN 978-5-7638-3609-7.

13. Бочкарева, С. И. Современное состояние и проблемы развития физической культуры в вузе / С. И. Бочкарева, Т. П. Высоцкая, А. Г. Ростеванов // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2017. – № 4 (94). – С. 42–47.

14. Бурцев, В. А. Характеристика видов физкультурно-спортивной деятельности студентов / В. А. Бурцев, Е. В. Бурцева, Н. Н. Кисапов // Образование и саморазвитие. – 2012. – № 4 (32). – С. 113–118.

15. Варфоломеева, З. С. Программа реализации «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2020 г.» в условиях вузовского образования / З. С. Варфоломеева, Г. А. Павлов, Ю. П. Шарков, С. Е. Шивринская // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 9. – С. 37–40.

16. Васильева, В. В. Управление стратегическим потенциалом организации / В. В. Васильева, А. Т. Зуб // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2009. – № 1. – С. 100–113.

17. Воронина, Е. А. Создание моделей межведомственного сетевого взаимодействия в сфере дополнительного образования детей с использованием ресурсов организаций науки, культуры, спорта и других : методические рекомендации для руководителей учреждений дополнительного образования детей / Е. А. Воронина. – Санкт-Петербург : Институт развития образования, 2015. – 22 с.

18. Гаврилов, Д. Н. Проблемы повышения эффективности и качества занятий физической культурой в высших учебных заведениях / Д. Н. Гаврилов, А. Г. Комков, В. И. Григорьев // Теория и практика физической культуры. – 2008. – № 3. – С. 27–30.

19. Ганченко, Д. Н. Сетизация сферы жилищно-коммунальных услуг: история, особенности современности, потенциал / Д. Н. Ганченко. – DOI 10.18334/gr.18.24.38682 // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 24. – С. 4235–4248.

20. Глубокова, Е. Н. Сетевое взаимодействие в сфере образования как развивающийся процесс в теории и практике / Е. Н. Глубокова, И. Э. Кондракова // Педагогика в современном мире : сб. ст. Всерос. науч. конф., посвящен 215-летию Герценовского университета и 90-летию кафедры педагогики (Санкт-Петербург, 1–31 января 2011 г.). – Санкт-Петербург : Лема, 2011. – С. 123–129.

21. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 12.05.2021).

22. Гребенкина, Е. С. Исследование закономерностей развития и существенных параметров диверсифицированных предпринимательских структур / Е. С. Гребенкина // Инженерный вестник Дона. – 2013. – № 2 (25). – URL: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n2y2013/1723> (дата обращения: 12.05.2021).

23. Гресько, А. А. Отношенческий подход и стейкхолдерская концепция как теоретические основы разработки новых методов стратегического управления вузом / А. А. Гресько, М. С. Рахманова, К. С. Солодухин // Современные проблемы

науки и образования. – 2012. – № 4. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=6846> (дата обращения: 12.05.2021).

24. Дерябина, А. Л. Формирование профессиональных компетенций бакалавров по направлению «Физкультурное образование» в процессе обучения дисциплине «Проектирование оздоровительно-досуговых технологий» / А. Л. Дерябина, А. В. Стафеева // Вестник Бурятского государственного университета. – 2011. – № 13. – С. 69–74.

25. Евсеев, В. В. Информационные ресурсы формирования физической культуры / В. В. Евсеев, Л. М. Волкова // Коммуникативные стратегии информационного общества : тр. IX Междунар. науч.-теорет. конф. (Санкт-Петербург, 26–27 октября 2017 г.). – Санкт-Петербург : С.-Петерб. политехн. ун-т Петра Великого, 2017. – С. 45–48.

26. Еленев, К. С. Сетевое взаимодействие как фактор инновационного развития вузов / К. С. Еленев, Ю. Я. Еленева // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 1. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=8508> (дата обращения: 12.05.2021).

27. Жданов, Д. А. Тенденции организационной эволюции корпораций / Д. А. Жданов // Экономическая наука современной России. – 2007. – № 3 (38). – С. 96–103.

28. Журкина, А. Я. Концептуальные основы физической культуры / А. Я. Журкина. – Москва : Изд-во Ин-та физ. культуры, 2008. – 154 с.

29. Землянский, В. В. Моделирование проектно-сетевого взаимодействия профессиональных образовательных организаций / В. В. Землянский, А. В. Лапшова, Ю. Н. Петров // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. – 2015. – Т. 2, № 6 (28). – С. 96–102.

30. Иванов, А. В. Стратегическое развитие отрасли физической культуры и спорта / А. В. Иванов, Ю. Н. Иванченко // Педагогика, психология и медико-биологические проблемы физического воспитания и спорта. – 2008. – № 6. – С. 180–185.

31. Идрисова, Р. Ф. Физическая культура и спорт в системе высшего образования / Р. Ф. Идрисова, В. М. Крылов // Вопросы науки и образования. – 2017. – № 10 (11). – С. 139–141.
32. Каз, Е. М. Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие / Е. М. Каз, И. В. Краковецкая, Е. В. Нехода, Н. А. Редчикова ; науч. ред. Е. В. Нехода. – Томск : ТГУ, 2020. – 214 с. – ISBN 978-5-94621-943-3.
33. Камалетдинов, В. Г. Моделирование в системе управления физкультурно-спортивной деятельностью / В. Г. Камалетдинов, А. Ф. Попова, М. Б. Мусакаев // Сибирский педагогический журнал. – 2012. – № 2. – С. 165–169.
34. Камалетдинов, В. Г. Развитие культуры управления физкультурно-спортивной деятельностью: педагогические аспекты : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Камалетдинов Владимир Гильмухаметович. – Челябинск, 2002. – 39 с.
35. Карташев, В. А. Система систем: очерки общей теории и методологии / В. А. Карташев. – Москва : Прогресс-академия, 1995. – 415 с. – ISBN 5-85864-025-7.
36. Кастельс, М. Становление общества сетевых структур / М. Кастельс // Новая постиндустриальная волна на Западе: антология / под ред. В. Л. Иноземцева. – Москва : Academia, 1999. – С. 494–505.
37. Катькало, В. С. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития / В. С. Катькало, В. Н. Мукба // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2004. – № 4. – С. 3–30.
38. Краковецкая, И. В. Устойчивое развитие университетов: концепции и подходы к оценке. Часть 1. Теоретические аспекты / И. В. Краковецкая, Е. С. Воробьева, А. И. Далибожко. – DOI 10.18334/се.14.2.100555 // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 2. – С. 207–224.
39. Краковецкая, И. В. Устойчивое развитие университетов: концепции и подходы к оценке. Часть 2. Методологические и практические аспекты / И. В. Краковецкая, Е. С. Воробьева, А. И. Далибожко. – DOI 10.18334/се.14.3.100556 // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 3. – С. 313–332.

40. Крылова, В. М. Методы определения и повышения социально-экономической эффективности существующих физкультурно-спортивных сооружений / В. М. Крылова // Вестник спортивной науки. – 2004. – № 1. – С. 50–53.

41. Кузнецов, Ю. В. Развитие подходов к проектированию организационных структур управления / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова // Terra Economicus. – 2013. – Т. 11, № 3-2. – С. 40–45.

42. Кучерук, В. А. Формирование межфирменных сетей: теория, методология, инструментарий / В. А. Кучерук // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 8. – С. 307–310.

43. Леднев, В. А. Тенденции развития студенческого спорта в России / В. А. Леднев, Е. А. Первушина // Экономические науки. – 2016. – № 141. – С. 38–44.

44. Лобанов, Ю. Я. Физкультурно-спортивная микросреда вуза как условие эффективного решения образовательных задач личностно-ориентированного обучения / Ю. Я. Лобанов // Символ науки: международный научный журнал. – 2016. – № 1-2(13). – С. 175–176.

45. Лубышева, Л. И. Структура и содержание спортивной культуры личности / Л. И. Лубышева, А. И. Загrevская // Теория и практика физической культуры. – 2013. – № 3. – С. 7–16.

46. Лупанов, В. Н. Сетевая модель управления университетом в условиях глобализации и регионализации образования / В. Н. Лупанов // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 2 (60). – С. 63–68.

47. Маковеева, В. В. Сетевое взаимодействие – ключевой фактор развития интеграции образования, науки и бизнеса / В. В. Маковеева // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – № 354. – С. 163–166.

48. Маковеева, В. В. Сетевое взаимодействие как механизм интеграции образования, науки, производства и оценка его результативности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Маковеева Виктория Владимировна. – Томск, 2013. – 237 с.

49. Манжелей, И. В. Физкультурные компетенции бакалавров: содержание и условия формирования / И. В. Манжелей, С. Н. Чернякова // Известия Тульского

государственного университета. Физическая культура. Спорт. – 2014. – Вып. 2. – С. 49–60.

50. Мاستенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации : пер. с англ. / У. Мастенбрук. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 253 с. – ISBN 5-86225-238-X.

51. Мингалева, Ж. А. Методика оценки влияния сетевого взаимодействия на состояние региональной промышленности / Ж. А. Мингалева, М. А. Каменских // Фундаментальные исследования. – 2018. – № 9. – С. 73–77.

52. Мингалева, Ж. А. Методические особенности применения модели САФ для оценки качества менеджмента некоммерческих организаций (на примере профессионального баскетбольного клуба) / Ж. А. Мингалева, А. В. Башминов. – DOI 10.22394/2304-3369-2020-3-169-179 // Вопросы управления. – 2020. – № 3 (64). – С. 169–179.

53. Миронов, Д. С. Трансакционные издержки как критерий эффективности сетевого взаимодействия / Д. С. Миронов // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2018. – № 4. – С. 49–61.

54. Митенев, В. В. Кластер как фактор развития экономики / В. В. Митенев, О. Б. Кирик // Экономические и социальные перемены в регионе: факты, тенденции, прогноз. – 2006. – № 3 (34). – С. 47–53.

55. Митин, А. Е. Учет направленности деятельности образовательных учреждений в осуществлении сетевого взаимодействия по сохранению здоровья обучающихся и воспитанников / А. Е. Митин, С. О. Филиппова // Физическая культура и здоровье подрастающего поколения : сб. науч. и метод. ст. – Санкт-Петербург : Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена, 2017. – С. 128–133.

56. Михайлишин, А. Ю. Разработка научно-методического обеспечения для имитационного моделирования функционирования сложных систем / А. Ю. Михайлишин // Открытое и дистанционное образование. – 2002. – № 4 (8). – С. 39–40.

57. Молодчик, А. В. Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития : монография / А. В. Молодчик, С. В. Комаров, И. А. Эсаулова, Д. Й. Димитракиев. – Пермь : ПНИПУ, 2019. – 254 с. – ISBN 978-5-398-02105-9.

58. Молодчик, А. В. Механизмы инновационного саморазвития региональной бизнес-школы / А. В. Молодчик, Н. Б. Акатов. – DOI 10.17059/2013-3-19 // Экономика региона. – 2013. – № 3 (35). – С. 207–221.

59. Молодчик, А. В. Современные механизмы развития инновационного потенциала экономики в системе отношений «вуз – предприятие» / А. В. Молодчик. – DOI 10.15593/2224-9354/2017.3.15 // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2017. – № 3. – С. 183–191.

60. Молодчик, А. В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации / А. В. Молодчик. – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2001. – 246 с. – ISBN 5-7691-1153-4.

61. Неверкович, С. Д. Экономический анализ в системе управления физкультурно-спортивной деятельностью / С. Д. Неверкович, А. А. Попова // Наука и образование. – 2014. – № 1. – С. 115–120.

62. Неганова, В. П. Маркетинг взаимоотношений: ценностный подход / В. П. Неганова // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 22-1. – С. 178–185.

63. Нюренбергер, Л. Б. Конкурентная стратегия вуза: обзор подходов к трактовке, принципы формирования и реализации / Л. Б. Нюренбергер, А. Е. Архипов, И. В. Краковецкая // Экономика: теория и практика. – 2018. – № 1 (49). – С. 77–83.

64. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г. : указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204.

65. О физической культуре и спорте в Российской Федерации : федер. закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ (ред. от 30 декабря 2020 г.).

66. Об утверждении Межотраслевой программы развития студенческого спорта до 2024 г. : приказы Министерства спорта РФ, Министерства науки и высшего образования РФ и Министерства просвещения РФ от 9 марта 2021 г. № 141/167/90.

67. Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 г. : распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р.

68. Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г. : распоряжение Правительства РФ от 7 августа 2009 г. № 1101-р.

69. Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению для организации Министерством спорта Российской Федерации федерального статистического наблюдения в сфере физической культуры и спорта : приказ Росстата от 27 марта 2019 г. № 172.

70. Оборин, М. С. Разработка системы индикаторов оценки, анализа и мониторинга ресурсного потенциала региона / М. С. Оборин, М. Ю. Шерешева, О. В. Шимук. – DOI 10.24891/fc.24.1.154 // Финансы и кредит. – 2018. – Т. 24, № 1 (769). – С. 154–177.

71. Оборин, М. С. Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере / М. С. Оборин, М. Ю. Шерешева // Управленец. – 2017. – № 4 (68). – С. 24–30.

72. Оборин, М. С. Эффективность стратегического планирования развития малых городов на основе сетевого механизма координации / М. С. Оборин, А. М. Пахалов, М. Ю. Шерешева // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2017. – № 4. – С. 100–117.

73. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента : монография / Н. Б. Акатов, Н. Ю. Бухвалов, С. В. Комаров [и др.]. – Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2013. – 257 с.

74. Официальный сайт Единой информационной системы в сфере закупок. – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения: 25.06.2021).

75. Паршикова, Н. В. Стратегические приоритеты государственной политики в области массового спорта / Н. В. Паршикова, С. И. Изаак, В. Н. Малиц // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2017. – № 6 (148). – С. 167–171.

76. Перечень поручений по итогам заседания Совета по развитию физической культуры и спорта от 27 апреля 2019 г. № Пр-759.

77. Пешкова, Н. В. Специфические принципы полисубъектного управления развитием студенческого спорта в вузе / Н. В. Пешкова // Теория и практика физической культуры. – 2018. – № 9. – С. 83–85.

78. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен ; пер. с англ. под общ. ред. Л. И. Евенко. – Москва : Прогресс, 1986. – 418 с.

79. Плаксий, С. И. Стратегия развития российских вузов / С. И. Плаксий // Знание. Понимание. Умение. – 2006. – № 4. – С. 15–22.

80. Плахин, А. Е. Дуализм позиции стейкхолдеров как основа управления промышленными парковыми структурами / А. Е. Плахин. – DOI 10.18334/vines.9.1.39797 // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Т. 9, № 1. – С. 167–174.

81. Плахин, А. Е. Институциональные условия создания и методические аспекты оценки эффективности функционирования кластеров: российский и зарубежный опыт / А. Е. Плахин, Е. С. Огородникова, И. Г. Генералов // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 2 (19). – С. 61–65.

82. Полухина, М. Г. Состояние и перспективы развития сферы физической культуры и спорта на региональном и местном уровнях / М. Г. Полухина // Вестник сельского развития и социальной политики. – 2016. – № 1 (9). – С. 38–44.

83. Попов, Е. В. Сети : монография / Е. В. Попов. – Екатеринбург : АМБ, 2016. – 168 с. – ISBN 978-5-8057-0960-0.

84. Попов, Н. И. Принципы государственного содействия сетевой межфирменной кооперации / Н. И. Попов // Управление наукой и наукометрия. – 2008. – № 7. – С. 243–271.

85. Попова, А. А. Оценка эффективности коммерческой деятельности физкультурно-спортивной организации / А. А. Попова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – № 9. – С. 78–82.

86. Попова, Ю. Ф. Капитал межфирменных отношений: понятие и методология измерения / Ю. Ф. Попова // Управленец. – 2017. – № 4 (68). – С. 32–38.
87. Попова, Ю. Ф. Межфирменные сети на промышленных рынках России: теория и практика управления / Ю. Ф. Попова. – Санкт-Петербург : Наука, 2008. – 360 с. – ISBN 978-5-02-025226-4.
88. Попова, Ю. Ф. Понятие стратегии в сетевом подходе / Ю. Ф. Попова // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – № 1-1. – С. 307–312.
89. Пригожин, И. Порядок из хаоса: новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс ; пер. с англ. Ю. А. Данилова ; под общ. ред. В. И. Аршинова [и др.]. – Москва : Прогресс, 1986. – 431 с.
90. Проблемы совершенствования высшего профессионального образования на пути к стратегии развития / Е. А. Абрамова, Г. В. Астратова, С. В. Астратова [и др.]. – Екатеринбург : АМБ, 2004. – 348 с. – ISBN 5-8057-0403-X.
91. Ритцер, Дж. Современные социологические теории / Дж. Ритцер ; пер. с англ. А. Бойков, А. Лисицына. – 5-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 686 с. – ISBN 5-318-00687-6.
92. Рыбакова, Е. О. Совершенствование компетенций рекреационной направленности в профессиональной подготовке бакалавров физической культуры / Е. О. Рыбакова, Т. Н. Шутова // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. – 2016. – № 4. – С. 77–84.
93. Савосина, М. Н. Практико-ориентированный и кластерный подходы как основные векторы образования по управлению в спорте / М. Н. Савосина // Глобальный научный потенциал. – 2020. – № 12 (117). – С. 181–183.
94. Садовский, В. Н. Основания общей теории систем: логико-методологический анализ / В. Н. Садовский. – Москва : Наука, 1974. – 276 с.
95. Сазанова, С. Л. Институциональная теория организаций / С. Л. Сазанова // Вестник университета. – 2015. – № 8. – С. 61–66.
96. Самсонов, Р. А. Ответственность стейкхолдеров при формировании глобальных цепочек создания добавленной стоимости / Р. А. Самсонов, С. Н. Бочаров // Управленец. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 53–65.

97. Сахарова, В. И. Сетевое взаимодействие образовательных учреждений как ресурс развития системы профессионального образования / В. И. Сахарова // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2012. – № 8 (123). – С. 38–40.

98. Серебрякова, Г. В. Капитализация отношений в условиях ценностного управления / Г. В. Серебрякова // Вестник университета. – 2016. – № 9. – С. 230–233.

99. Силкина, Н. В. Особенности образовательной среды в сетевом взаимодействии образовательной организации с производством / Н. В. Силкина, Н. О. Ваганова. – DOI 10.17853/1994-5639-2015-6-63-76 // Образование и наука. – 2015. – № 6 (125). – С. 63–76.

100. Старостенко, А. М. Управление физической культурой и спортом в Орловской области: состояние и пути совершенствования / А. М. Старостенко, К. В. Старостенко // Среднерусский вестник общественных наук. – 2012. – № 4-1 (25). – С. 177–184.

101. Суртаева, Н. Н. Распределенные модели сетевого взаимодействия учреждений педагогического образования для обеспечения согласованного непрерывного образования педагогических и управленческих кадров / Н. Н. Суртаева, О. Н. Суртаева // Человек и образование. – 2016. – № 1 (46). – С. 99–103.

102. Третьяк, О. А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О. А. Третьяк, М. Н. Румянцева // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1, № 2. – С. 25–50.

103. Уемов, А. И. Системный подход и общая теория систем / А. И. Уемов. – Москва : Мысль, 1978. – 272 с.

104. Физическая культура и спорт в образовательном пространстве России : монография / С. В. Алексеев, М. Я. Виленский, Р. Г. Гостев [и др.]. – Москва : Еврошкола ; Воронеж : РИТМ, 2017. – 520 с. – ISBN 978-5-93512-067-2.

105. Хуторской, А. В. Современная дидактика : учеб. пособие / А. В. Хуторской. – 2-е изд., перераб. – Москва : Высшая школа, 2007. – 638 с. – ISBN 978-5-06-005706-5.

106. Чапурин, М. Н. Физкультурно-спортивная деятельность студентов вуза как специфический вид активности / М. Н. Чапурин, Е. Н. Симзяева, В. А. Бурцев // Вестник Российского университета кооперации. – 2014. – № 1 (15). – С. 76–80.

107. Черных, З. Н. Современное состояние проблемы развития интереса к физкультурно-спортивной деятельности в формировании профессиональной готовности студентов / З. Н. Черных. – DOI 10.15862/58PVN115 // Наукоеведение. – 2015. – Т. 7, № 1 (26). – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/58PVN115.pdf> (дата обращения: 26.06.2021).

108. Чернякова, С. Н. Физкультурные компетенции бакалавров: содержание и формирование / С. Н. Чернякова // Динамика систем, механизмов и машин. – 2014. – № 6. – С. 170–173.

109. Шарифулина, С. Р. Когнитивная готовность будущих педагогов к управлению физкультурно-спортивной деятельностью / С. Р. Шарифулина // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2012. – № 1 (9). – С. 124–130.

110. Шаруненко, Ю. М. Структурная модель физкультурно-спортивной организации / Ю. М. Шаруненко // Наука-2020. – 2016. – № 5 (11). – С. 299–309.

111. Шаститко, А. В. С. Катькало. Эволюция теории стратегического управления / А. Шаститко. – DOI 10.32609/0042-8736-2007-12-143-145 // Вопросы экономики. – 2007. – № 12. – С. 143–145.

112. Шерешева, М. Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.01 / Шерешева Марина Юрьевна. – Москва, 2006. – 422 с.

113. Шерешева, М. Ю. Сетевое взаимодействие как основа создания ценностного предложения транспортных компаний в сегменте железнодорожных транзитных перевозок / М. Ю. Шерешева, С. О. Дунаева. – DOI 10.29141/2218-5003-2019-10-3-5 // Управленец. – 2019. – Т. 10, № 3. – С. 47–57.

114. Шилько, В. Г. Физическое воспитание в вузе на основе комплексной технологической модели физкультурно-спортивной деятельности / В. Г. Шилько, Н. Л. Гусева, Т. А. Шилько // Теория и практика физической культуры. – 2012. – № 11. – С. 59–62.

115. Якубов, Ю. Д. Критерии эффективности региональной физкультурно-спортивной политики / Ю. Д. Якубов // Власть. – 2014. – № 4. – С. 46–49.
116. Aarikka-Stenroos, L. How to manage innovation processes in extensive networks: a longitudinal study / L. Aarikka-Stenroos, D. Harrison, E. Jaakkola, T. Mäkitalo // Industrial marketing management. – 2017. – Vol. 67. – P. 88–105.
117. Aldrich, H. Organization-sets, action-sets, and networks : Making the most of simplicity / H. Aldrich, D. A. Whetten // Handbook of organizational design / ed. by P. Nystrom, W. Starbuck. – New York : Oxford University Press, 1981. – P. 385–408.
118. Alter, C. Organizations working together / C. Alter, J. Hage. – London : SAGE, 1993. – 352 p.
119. DiMaggio, P. J. The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields / P. J. DiMaggio, W. W. Powell // American sociological review. – 1983. – Vol. 48, iss. 2. – P. 147–160.
120. Dimitrakiev, D. Digital platforms as factor transforming management models in businesses and industries / D. Dimitrakiev, A. V. Molodchik // Journal of Physics: Conference Series. International Conference Information Technologies in Business and Industry 2018 – Enterprise Information Systems. – 2018. – Art. 042040.
121. Dyer, J. H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage / J. H. Dyer, H. Singh // Academy of management review. – 1998. – Vol. 23, iss. 4. – P. 660–679.
122. Granovetter, M. S. The strength of weak ties / M. S. Granovetter // American journal of sociology. – 1973. – Vol. 78, iss. 6. – P. 1360–1380.
123. Keast, R. Network structures: working differently and changing expectations / R. Keast, M. P. Mandell, K. Brown, G. Woolcock. – DOI 10.1111/j.1540-6210.2004.00380.x // Public administration review. – 2004. – Vol. 64, iss. 3. – P. 363–371.
124. Macneil, I. R. Relational contract: what we do and do not know / I. R. Macneil // Wisconsin Law Review. – Vol. 4. – 1985. – P. 483–526.
125. Mathivathanan, D. Sustainable supply chain management practices in Indian automotive industry : a multi-stakeholder view / D. Mathivathanan, D. Kannan, A. N. Haq // Resources, Conservation and Recycling. – 2018. – No. 128. – P. 284–305.

126. Oliver, C. Determinants of interorganizational relationships : Integration and future directions / C. Oliver // Academy of management review. – 1990. – Vol. 15, iss. 2. – P. 241–265.

127. Oliver, C. Network relations and loss of organizational autonomy / C. Oliver // Human Relations. – 1991. – Vol. 44, iss. 9. – P. 943–961.

128. Peteraf, M. A. Commentary: the two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research / M. A. Peteraf // Advances in strategic management. – 1994. – Vol. 10. – P. 153–158.

129. Pfeffer, J. Developing resource dependence theory: how theory is affected by its environment / J. Pfeffer // Great minds in management: the process of theory development / ed. by K. G. Smith, M. A. Hitt. – New York : Oxford University Press, 2005. – P. 436–459.

130. Prahalad, C. K. Strategy as field of study: why search for a new paradigm? / C. K. Prahalad, G. Hamel // Strategic management journal. – 1994. – Vol. 15. – P. 5–16.

131. Prahalad, C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68, no. 3. – P. 79–91.

132. Schoemaker, P. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for / P. Schoemaker, R. Amit // Advances in strategic management resource-based view of the firm. – 1994. – Vol. 10. – P. 3–33.

133. Stern, L. W. Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis / L. W. Stern, T. Reve // Journal of marketing. – 1980. – Vol. 44, iss. 3. – P. 52–64.

134. Tikkanen, J. Network Approach to Strategic Management – Exploration to the Emerging Perspective / J. Tikkanen, A. Halinen // 19th Annual IMP Conference. – Lugano, 2003. – P. 1–22.

135. Tkachenko, I. N. Modeling the contribution and benefits of company stakeholders / I. N. Tkachenko, I. V. Pervukhina, A. A. Zlygostev. – DOI 10.29141/2218-5003-2020-11-2-1 // Управленец. – 2020. – Т. 11, № 2. – С. 2–15.

136. Webster, J. Networks of collaboration or conflict? Electronic data interchange and power in the supply chain / J. Webster // The journal of strategic information systems. – 1995. – Vol. 4, no. 1. – P. 31–42.

Публикации по теме исследования

137. Астратова, Г. В. К вопросу о взаимосвязи теории институционализма и теории маркетинга / Г. В. Астратова, М. А. Кочерьян // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2018. – № 10 (168). – С. 9–17.

138. Астратова, Г. В. К вопросу об управлении вузом как социально-экономической системой / Г. В. Астратова, С. Г. Пьянкова, Л. Н. Бондарева, М. А. Кочерьян // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2018. – Т. 210, № 2. – С. 286–301.

139. Астратова, Г. В. Координатно-средовой портрет ценностей студентов высших учебных заведений России / Г. В. Астратова, В. А. Гневашева, М. Р. Чашин, М. А. Кочерьян // Практический маркетинг. – 2019. – № 3 (265). – С. 33–44.

140. Астратова, Г. В. О роли и месте физкультуры и спорта в системе высшего образования. Анализ с позиций институционального маркетинга / Г. В. Астратова, М. А. Кочерьян. – DOI 10.25683/VOLBI.2018.45.401 // Бизнес. Образование. Право. – 2018. – № 4 (45). – С. 18–31.

141. Кочерьян, М. А. Исследование сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности вузов / М. А. Кочерьян. – DOI 10.34709/IM.171.6 // Human Progress. – 2021. – Т. 7, № 1. – URL: http://progress-human.com/images/2021/Tom7_1/Kocheryan.pdf.

142. Кочерьян, М. А. Исследование сетевого взаимодействия в рамках физкультурно-спортивной деятельности вуза / М. А. Кочерьян // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : материалы III Междуна-

науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 28 мая 2020 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2020. – С. 126–128.

143. Кочерьян, М. А. Исследование сетевого взаимодействия вузов Свердловской области / М. А. Кочерьян // Материалы докладов 54-й международной научно-технической конференции преподавателей и студентов (Витебск, 28 апреля 2021 г.) : в 2 т. – Витебск : Витебский гос. технол. ун-т, 2021. – Т. 1. – С. 98–100.

144. Кочерьян, М. А. К вопросу о стратегическом сетевом управлении университетом / М. А. Кочерьян, А. Е. Плахин // Эффективные системы менеджмента: качество и цифровые интеллектуальные системы : материалы IX Междунар. науч.-практ. форума (Казань, 15–16 апреля 2021 г.). – Казань : Познание, 2021. – С. 58–62.

145. Кочерьян, М. А. Многофакторная оценка портфелей проектов стратегического сетевого взаимодействия / М. А. Кочерьян, А. Е. Плахин. – DOI 10.24412/2227-9407-2021-4-62-70 // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 4 (119). – С. 62–70.

146. Кочерьян, М. А. Оценка конкурентоспособности организации физической культуры и спорта / М. А. Кочерьян // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 23 мая 2019 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2019. – С. 81–83.

147. Кочерьян, М. А. Перспективные технологии: цифровизация в сфере массовых спортивных соревнований / М. А. Кочерьян, Т. В. Воловик // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России : материалы I Урал. экон. форума (Екатеринбург, 24–25 октября 2019 г.) : в 2 т. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2019. – Т. 2. – С. 83–85.

148. Кочерьян, М. А. Приоритеты сетевого управления физкультурно-спортивной деятельностью вуза / М. А. Кочерьян // Регионы России: стратегии развития и механизмы реализации приоритетных национальных проектов и программ : материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 5–6 июня 2020 г.). – Москва : ИНИОН РАН, 2020. – С. 542–544.

149. Кочерьян, М. А. Развитие рыночной политики вуза на основе концепции маркетинга спорта в условиях модернизации институтов системы образования

/ М. А. Кочерьян // Наука и бизнес: условия взаимодействия индустриального партнерства : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Нижний Тагил, 27 апреля 2017 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2017. – С. 195–199.

150. Кочерьян, М. А. Социологический анализ отношения студентов к здоровью, занятиям спорта и физической культурой в университете / М. А. Кочерьян, А. М. Тихомирова, Р. В. Сидоров. – DOI 10.34670/AR.2020.45.5.157 // Педагогический журнал. – 2019. – Т. 9, № 5-1. – С. 391–399.

151. Кочерьян, М. А. Спорт как социальный институт, формирующий профессионалов: специфика социологического подхода / М. А. Кочерьян, А. И. Зверев, П. П. Рыскин // Управленец. – 2013. – № 1 (41). – С. 64–67.

152. Кочерьян, М. А. Стратегическое управление физкультурно-спортивной деятельностью вуза / М. А. Кочерьян // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP-2021) : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 мая 2021 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2021. – С. 113–116.

153. Кочерьян, М. А. Физическое воспитание молодежи как фактор обеспечения национальной безопасности России / М. А. Кочерьян, А. П. Парамонов // Педагогическое образование в России. – 2015. – № 1. – С. 88–92.

154. Плахин, А. Е. Стратегическое сетевое управление физкультурно-спортивной деятельностью вуза / А. Е. Плахин, М. А. Кочерьян // Актуальные проблемы развития физической культуры, спорта и туризма в современных условиях : сб. науч. тр. 6-й Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 15 апреля 2021 г.). – Курск : Юго-Зап. гос. ун-т, 2021. – С. 292–295.

155. Kocherian, M. Modification of the network model when implementing the project approach / M. Kocherian, A. Plakhin, I. Vashliaeva, T. Volovik, E. Davydova. – DOI 10.1051/shsconf/20219303033 // 3rd International Scientific Conference on New Industrialization and Digitalization (NID 2020). – Les Ulis : EDP Sciences, 2021. – Art. 03033. – (SHS Web of Conferences ; vol. 93).

156. Kocheryan, M. Analysis of factors of regional tourism on the example of Khanty-Mansi autonomous okrug / M. Kocheryan, E. Davydova, S. Fagina, N. Shuraleva // *Revista Inclusiones*. – 2020. – Vol. 7, iss. 2. – P. 257–264.

157. Kocheryan, M. A. University's physical education and sport from the standpoint of institutional marketing / M. A. Kocheryan // *Paper Materials of the 1st China and CIS Countries Scientific Readings "Urbanization level, rural labor transfer and economic growth in the XXI century: economic models, new technologies, management and marketing practices and mutual collaboration"* (Lanzhou, May 10, 2019). – Lanzhou–Ekaterinburg : Ekaterinburg academy of contemporary art, 2019. – P. 316–323.

158. Kocheryan, M. A. Ural region's municipalities: sport infrastructure state analysis / M. A. Kocheriyana, I. V. Vashlyayeva, T. V. Volovik // *Theory and practice of physical culture*. – 2019. – № 8. – P. 81–83.

159. Plakhin, A. Optimization of resource use in the formation of a network interaction model / A. Plakhin, M. Kocheryan, E. Davydova, N. Shuraleva. – DOI 10.1051/shsconf/20208903005 // *Conf-Corp 2020 – International Scientific-Practical Conference "Transformation of Corporate Governance Models under the New Economic Reality"*. – Les Ulis : EDP Sciences, 2020. – Art. 03005. – (SHS Web of Conferences ; vol. 89).

160. Plakhin, A. Research the projects characteristics in the sphere of universities' physical education and sports activities / A. Plakhin, M. Kocherian, T. Volovik // *Revista Inclusiones*. – 2020. – Vol. 7, sp. iss. – P. 529–537.

161. Ryskin, P. Self-identification features of professional athletes in modern Russia / P. Ryskin, M. Kocheryan, E. Davydova. – DOI 10.7752/jpes.2019.02162 // *Journal of physical education and sport*. – 2019. – Vol. 19, iss. 2. – P. 1118–1125.

162. Salamzadeh, Y. Analysis of network interaction in the context of physical education and sports activities of universities / Y. Salamzadeh, M. Kocherian, A. Plakhin [et al.]. – DOI 10.1051/e3sconf/202020809013 // *First Conference on Sustainable Development: Industrial Future of Territories (IFT 2020)*. – Les Ulis : EDP Sciences, 2020. – Art. 09013. – (E3S Web of Conferences ; vol. 208).

Приложение А
(обязательное)

**Некоторые вопросы из анкеты социологического исследования ценности
физкультурно-спортивной деятельности для студентов**

- 1. Распределение по группам здоровья студентов УрГЭУ, занимающихся физической культурой и спортом на практических занятиях «Элективный курс по физической культуре и спорту»:**
 - а) основная;
 - б) подготовительная;
 - в) специальная;
 - г) освобожден.

- 2. Оцените состояние своего здоровья по 5-балльной шкале (5 – наивысшая оценка).**

- 3. Обозначьте виды приоритетной физической активности:**
 - а) бег;
 - б) ходьба;
 - в) фитнес;
 - г) спортивные виды отдыха;
 - д) спортивные игры;
 - е) иное _____.

- 4. Обозначьте посещение занятий физической культурой в университете:**
 - а) посещаю все занятия;
 - б) пропускаю лишь небольшую часть занятий;
 - в) чаще пропускаю, чем хожу;
 - г) нет ответа.

5. Удовлетворенность проведением практических занятий по физкультуре:

- а) удовлетворен полностью;
- б) в основном удовлетворен;
- в) в основном не удовлетворен;
- г) совсем не удовлетворен;
- д) затрудняюсь оценить;
- е) нет ответа.

6. Определите ценность физкультурно-спортивной деятельности для студентов по 5-балльной шкале.

Приложение Б
(обязательное)

**Данные об участии вузов Свердловской области в мероприятиях физкультурно-спортивной деятельности
за 2018/2019 учебный год**

Вуз	УрГЭУ	УИУ РАНХиГС	РГППУ	УрФУ	ЕИФК УралГУФК	УИГПС МЧС	УГМУ	УрГПУ	УрГЮУ	УрГАУ	УрГАХУ	УГГУ	УГЛУ	УрГУПС	Итого
ОПОП 1-10 (количество посещающих учебные занятия по физической культуре)	3 603	815	2170	15 473	798	1 112	3 867	3 600	3 520	4 579	1 046	3 604	3 500	3 299	50 986
«Кросс нации»	1 530	191	1 000	6691	50	200	219	204	1000	1100	100	200	300	1 000	13 785
Всероссийская гонка «Лыжня России»	115	14	100	5216	50	100	16	15	100	100	100	100	1500	1500	9 027
Фестивали ВФСК «ГТО»	500	0	0	935	220	424	151	1	201	5	0	60	101	523	3 121
Универсиада Свердловской области	290	36	200	290	220	160	41	39	250	275	120	225	150	200	2 496
Спартакиады районов	115	14	115	120	110	90	16	15	115	115	50	120	100	115	1 211
Всероссийский проект «От студзачета к знаку отличия ГТО»	1 100	0	150	300	0	0	157	0	0	600	0	600	0	0	2 907
Международный день студенческого спорта «Студенческий фестиваль УрФУ»	15	2	20	830	15	10	2	2	20	20	5	15	15	15	986
Региональный чемпионат АССК	120	15	120	150	30	120	17	16	120	400	50	400	120	120	1 798

Вуз	УрГЭУ	УИУ РАНХиГС	РГППУ	УрФУ	ЕИФК УралГУФК	УИГПС МЧС	УГМУ	УрГПУ	УрГЮУ	УрГАУ	УрГАХУ	УГГУ	УГЛУ	УрГУПС	Итого
Всероссийские студенческие соревнования, соревнования студенческих лиг по бадмин-тону, баскетболу, волейболу, настольному теннису, футболу, мини-футболу, самбо, хоккею с шайбой и др. видам спорта	175	22	180	335	175	90	25	23	140	155	45	180	96	180	1 821
Участие студенческих команд в региональ-ных и районных эстафетах	60	8	80	80	60	30	9	8	40	40	20	40	40	40	554
Участие студенческих команд в чемпионатах города по различным видам спорта	210	15	117	320	115	70	30	28	150	165	45	120	130	190	1 705
Участие в военно-патриотических мероприя-тиях (студенческая регата, дни ДОСААФ и др.)	125	16	75	100	10	40	18	17	60	60	20	75	60	60	735
Участие в традиционных турнирах, прово-димых на площадках вузов либо финансиру-емых вузами	162	0	120	320	100	80	23	22	120	120	60	120	80	150	1477
Внутривузовские соревнования (спартакиа-ды)	450	30	271	1 933	100	100	64	60	401	320	80	450	235	390	4884
Тренировки сборных команд	324	110	411	617	617	305	217	184	509	1058	73	302	468	820	6015
Секционные и дополнительные занятия	670	30	100	500	0	100	96	89	400	200	50	600	100	0	2935
Всего участников мероприятий, за исклю-чением посещающих учебные занятия	5 961	503	3 059	18 737	1 872	1 919	1 102	723	3 626	4 733	818	3 607	3 495	5 303	55 458

Приложение В
(обязательное)

Данные об участии вузов Свердловской области
в выполнении нормативов комплекса ГТО в период с 2017 по 2020 г.

Вуз	2017	2018	2019	2020	
				Приняли участие	Выполнили на знак отличия
УрФУ	282	2 364	935	16	8
УрГЭУ	85	225	500	163	19
УрГЮУ	0	68	201	90	45
УИ ГПС МЧС	150	401	424	3	3
УГМУ	0	0	151	121	2
УрЮИ МВД	300	411	460	0	0
ЕИФК УралГУФК	0	0	220	9	0
УГЛТУ	0	0	101	1	1
УрГУПС	0	0	523	7	4
УГГУ	0	0	60	0	0
РГППУ	0	0	0	8	5
УрГПУ	0	0	1	2	2
УрГАУ	0	0	5	8	2
Итого	817	3 469	3 577	428	91

Приложение Г (обязательное)

Модели стратегического сетевого взаимодействия вузов Свердловской области в рамках физкультурно-спортивной деятельности

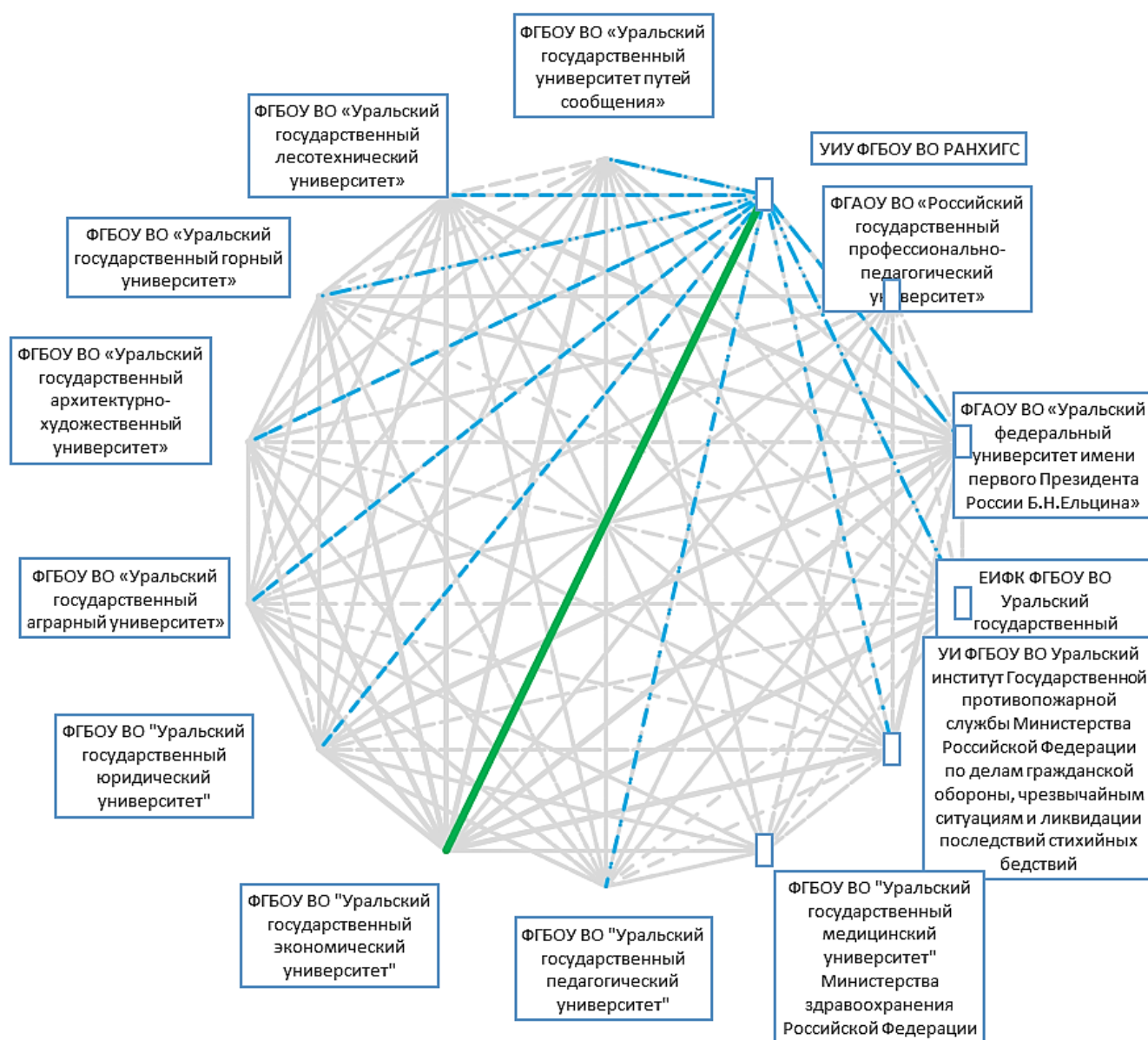


Рисунок Г.1 – Модель стратегического сетевого взаимодействия
УИУ РАНХИГС в 2019/2020 учебном году

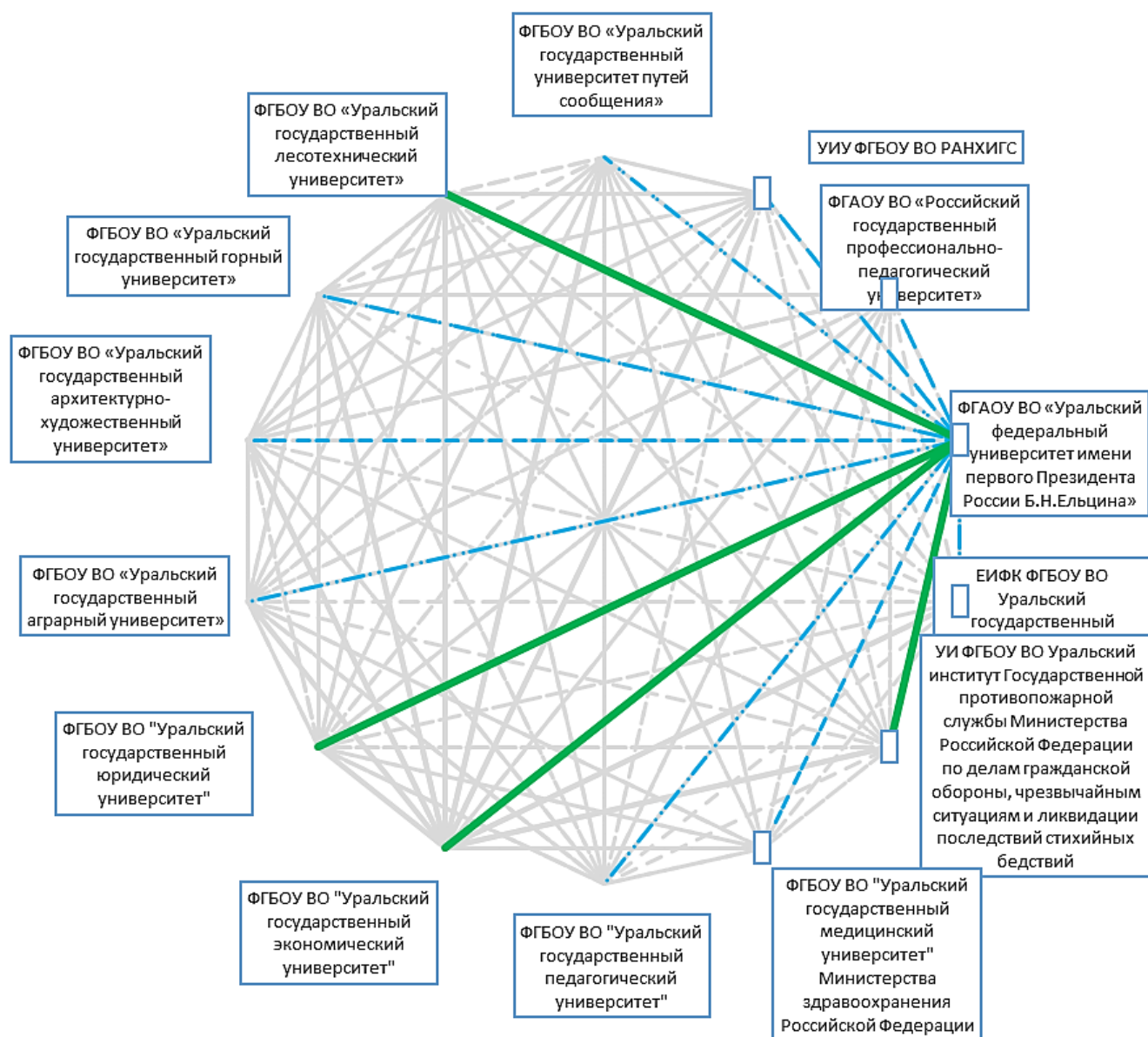


Рисунок Г.2 – Модель стратегического сетевого взаимодействия УрФУ в 2019/2020 учебном году

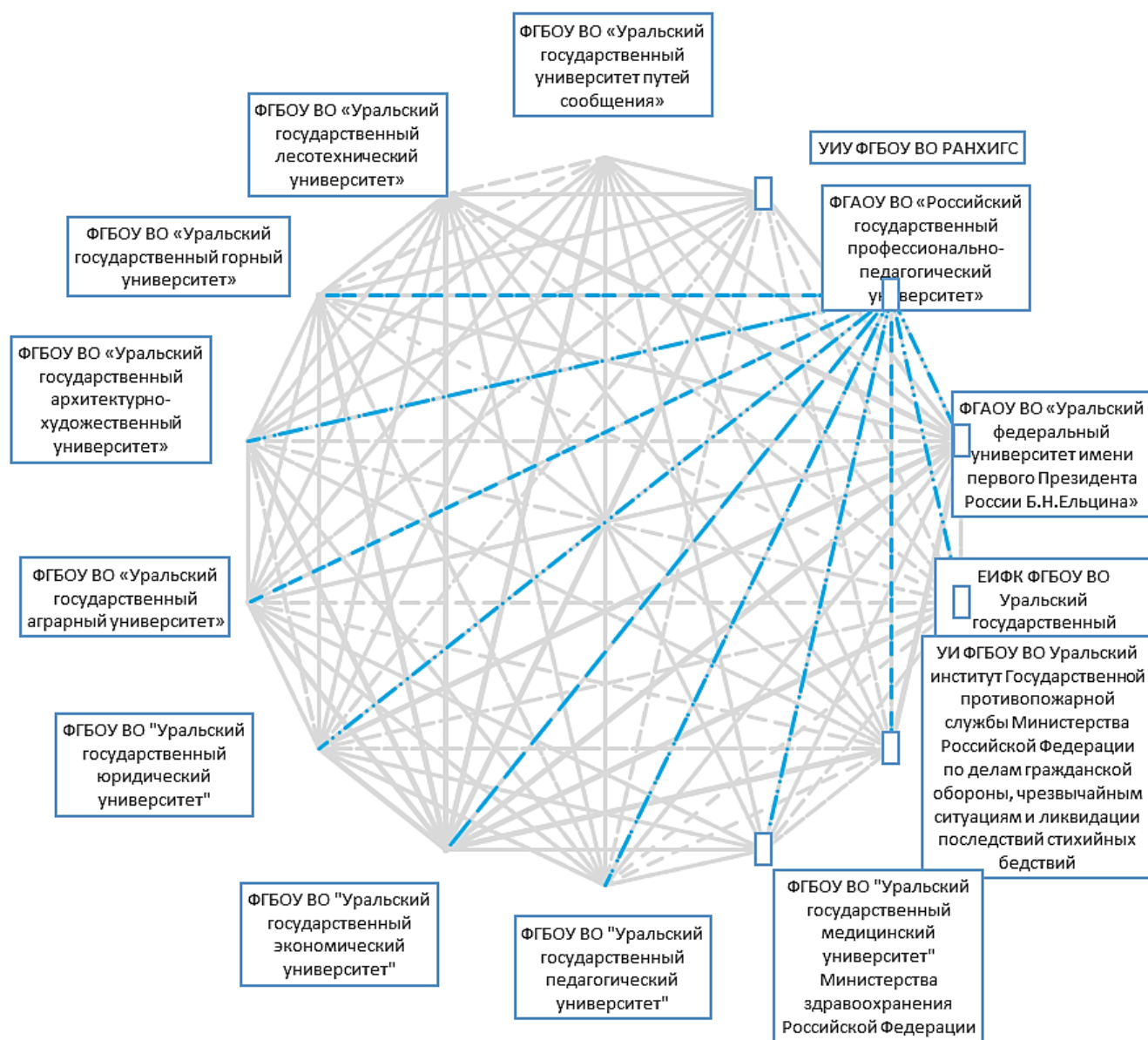


Рисунок Г.3 – Модель стратегического сетевого взаимодействия РГПУ в 2019/2020 учебном году

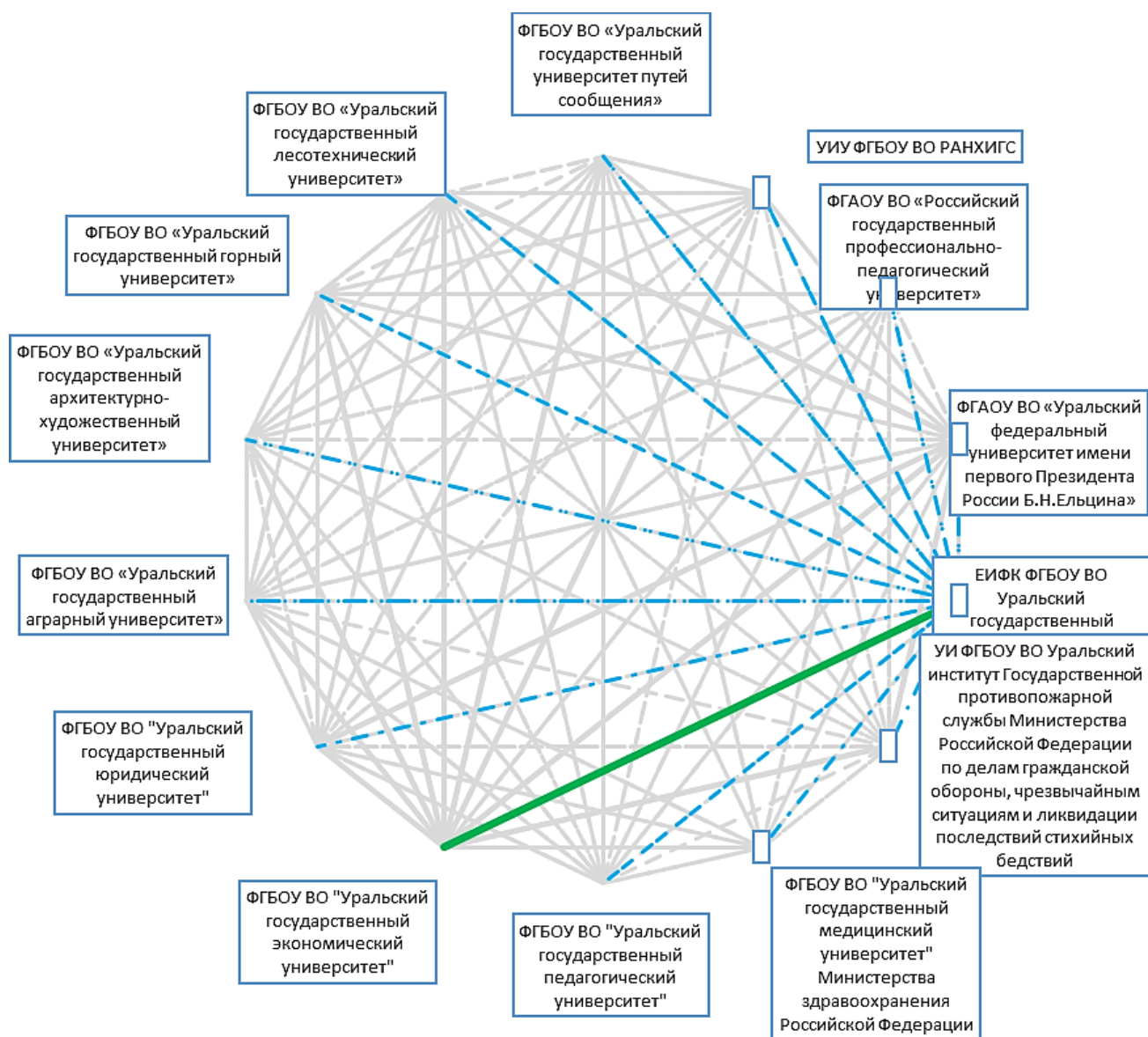


Рисунок Г.4 – Модель стратегического сетевого взаимодействия ЕИФК УралГУФК в 2019/2020 учебном году

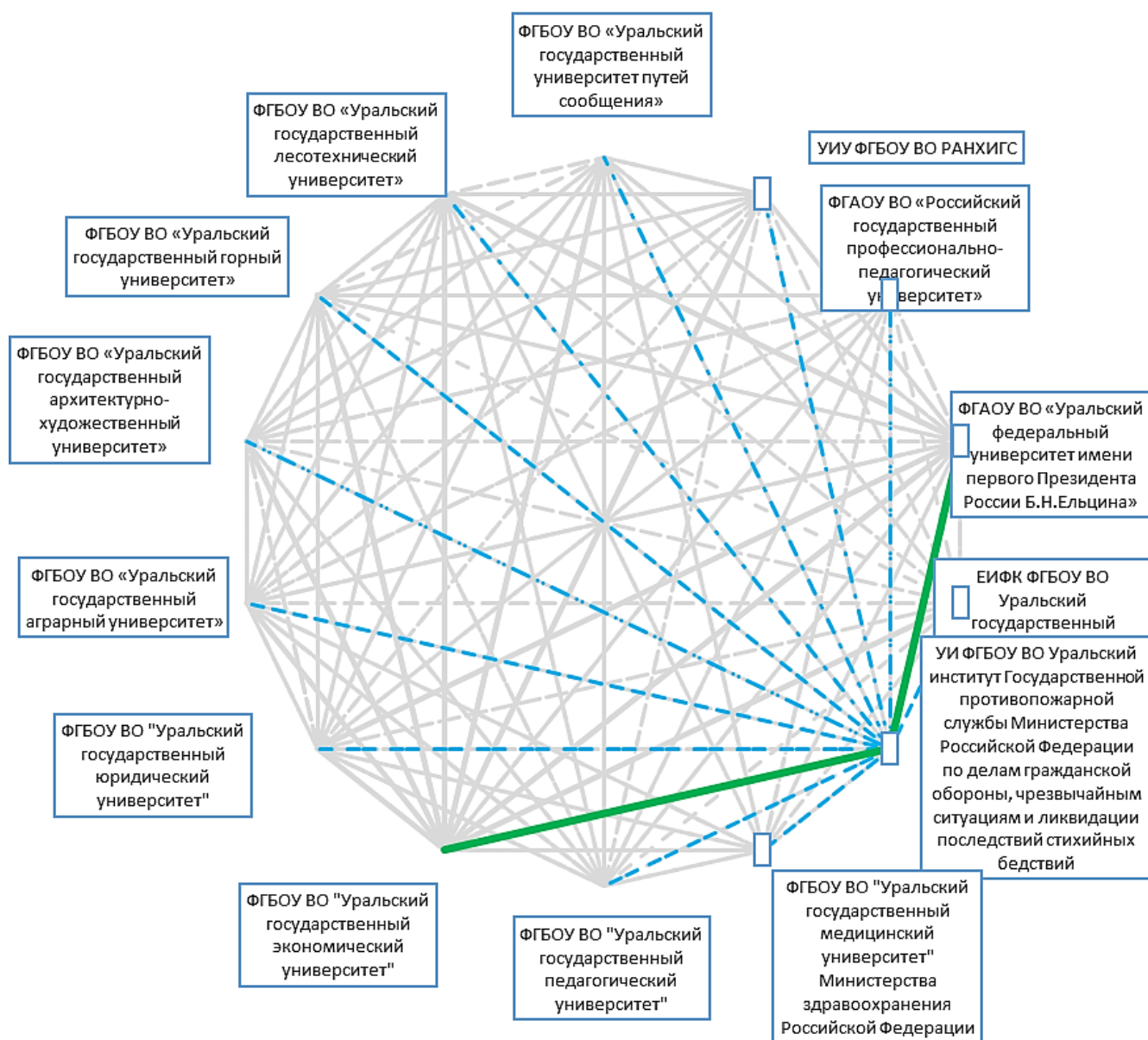


Рисунок Г.5 – Модель стратегического сетевого взаимодействия УИ ГПС МЧС в 2019/2020 учебном году

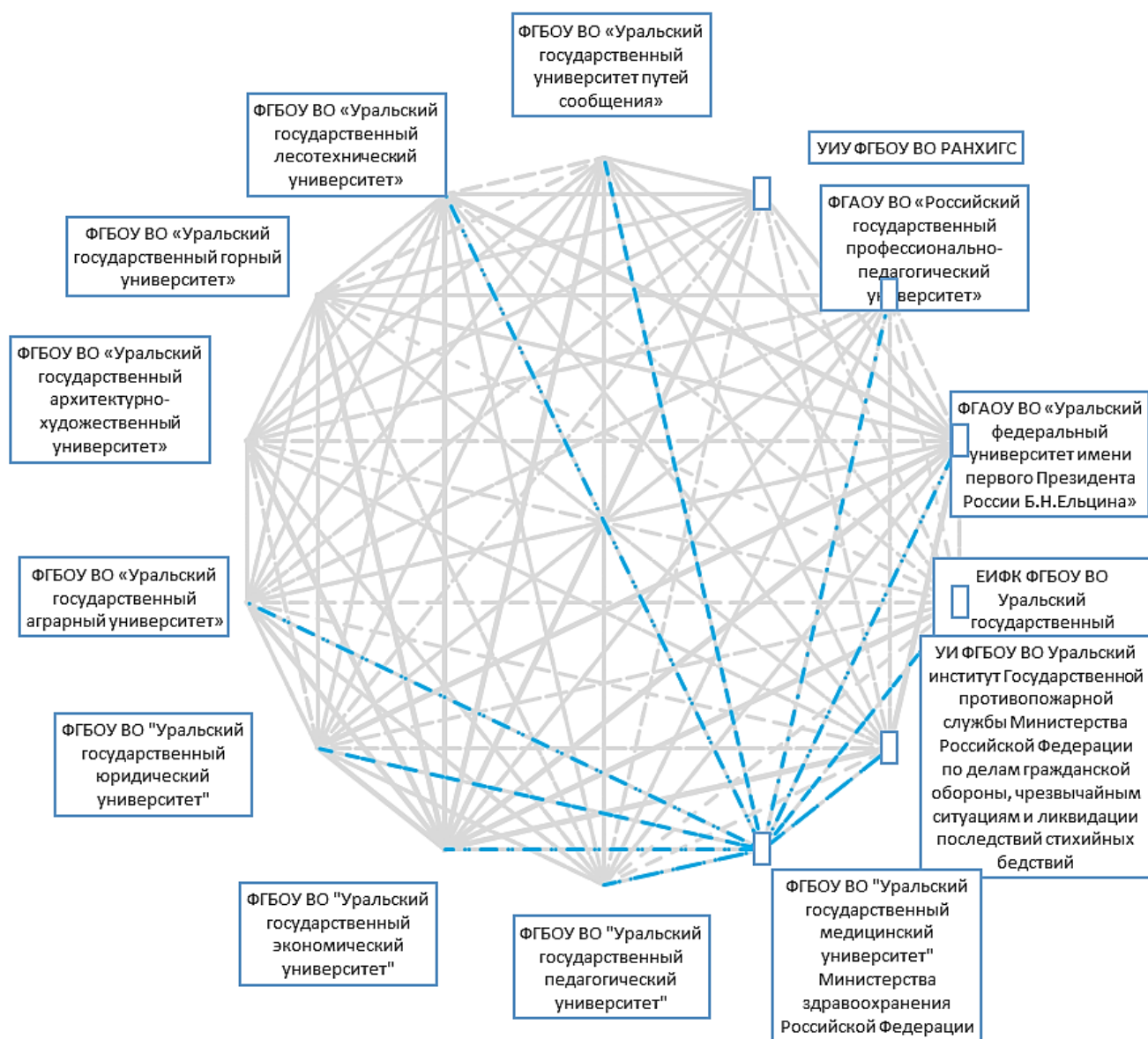


Рисунок Г.6 – Модель стратегического сетевого взаимодействия УГМУ в 2019/2020 учебном году

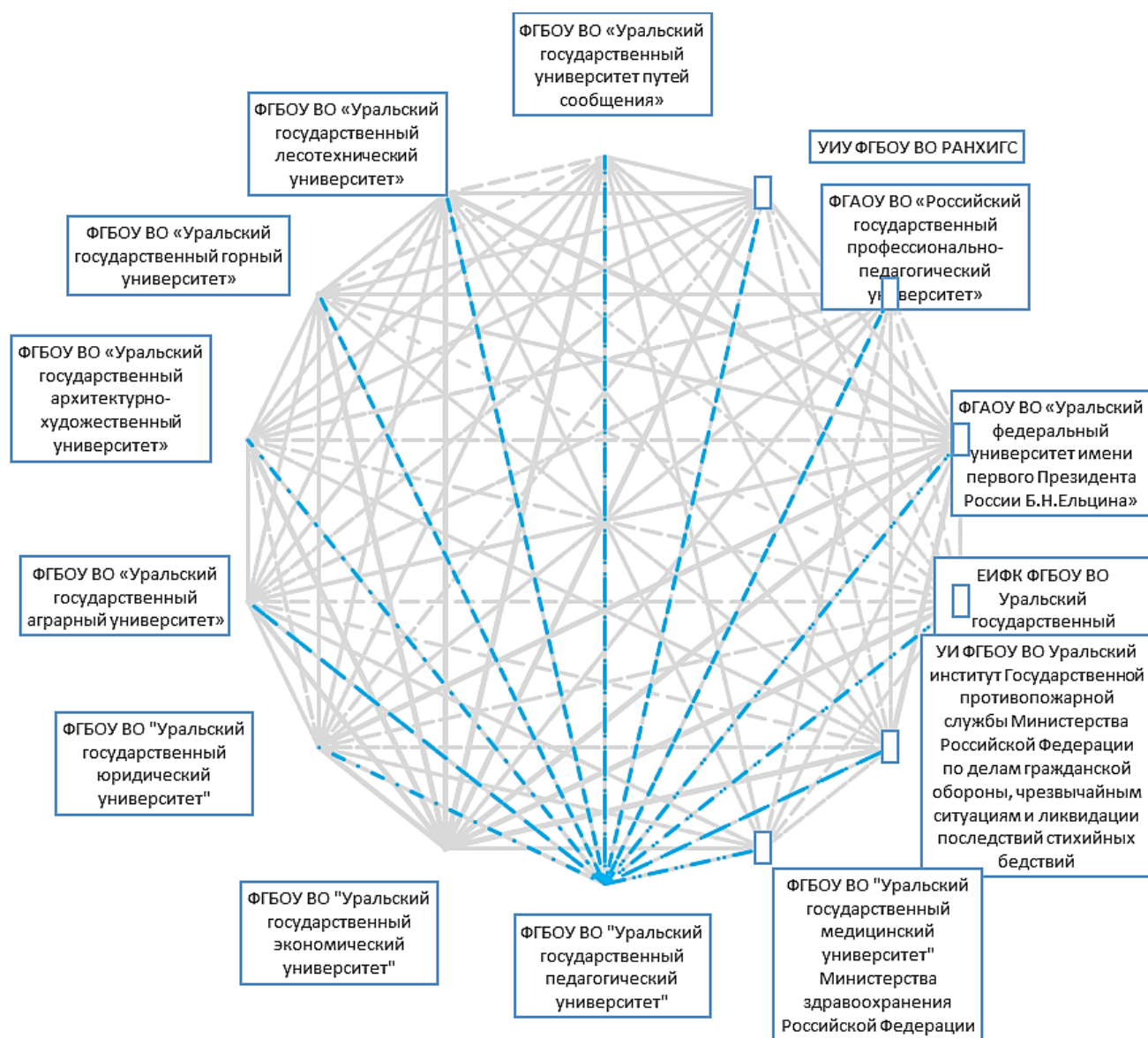


Рисунок Г.7 – Модель стратегического сетевого взаимодействия УрГПУ в 2019/2020 учебном году

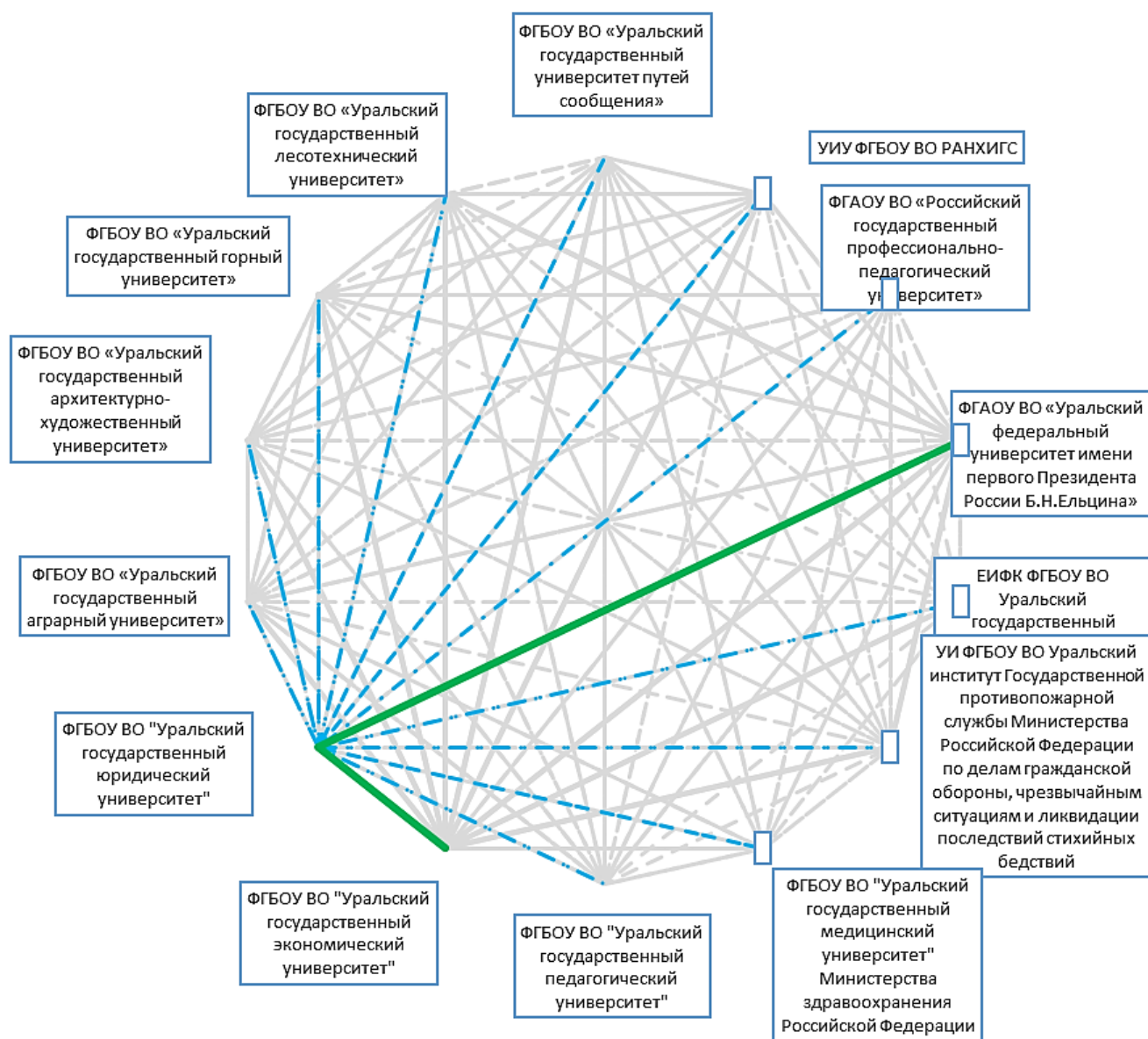


Рисунок Г.8 – Модель стратегического сетевого взаимодействия УрГЮУ в 2019/2020 учебном году

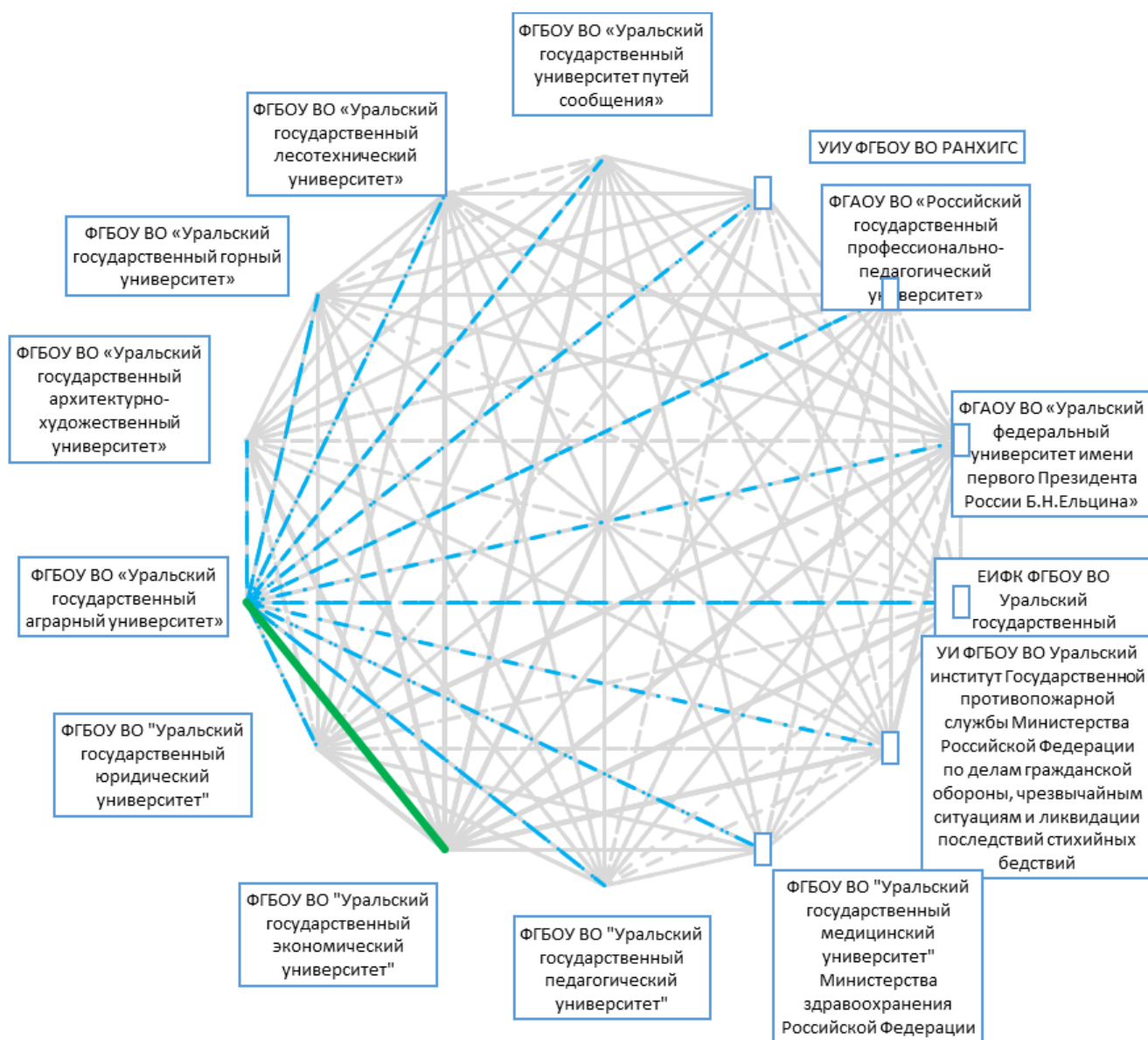


Рисунок Г.9 – Модель стратегического сетевого взаимодействия УрГАУ в 2019/2020 учебном году

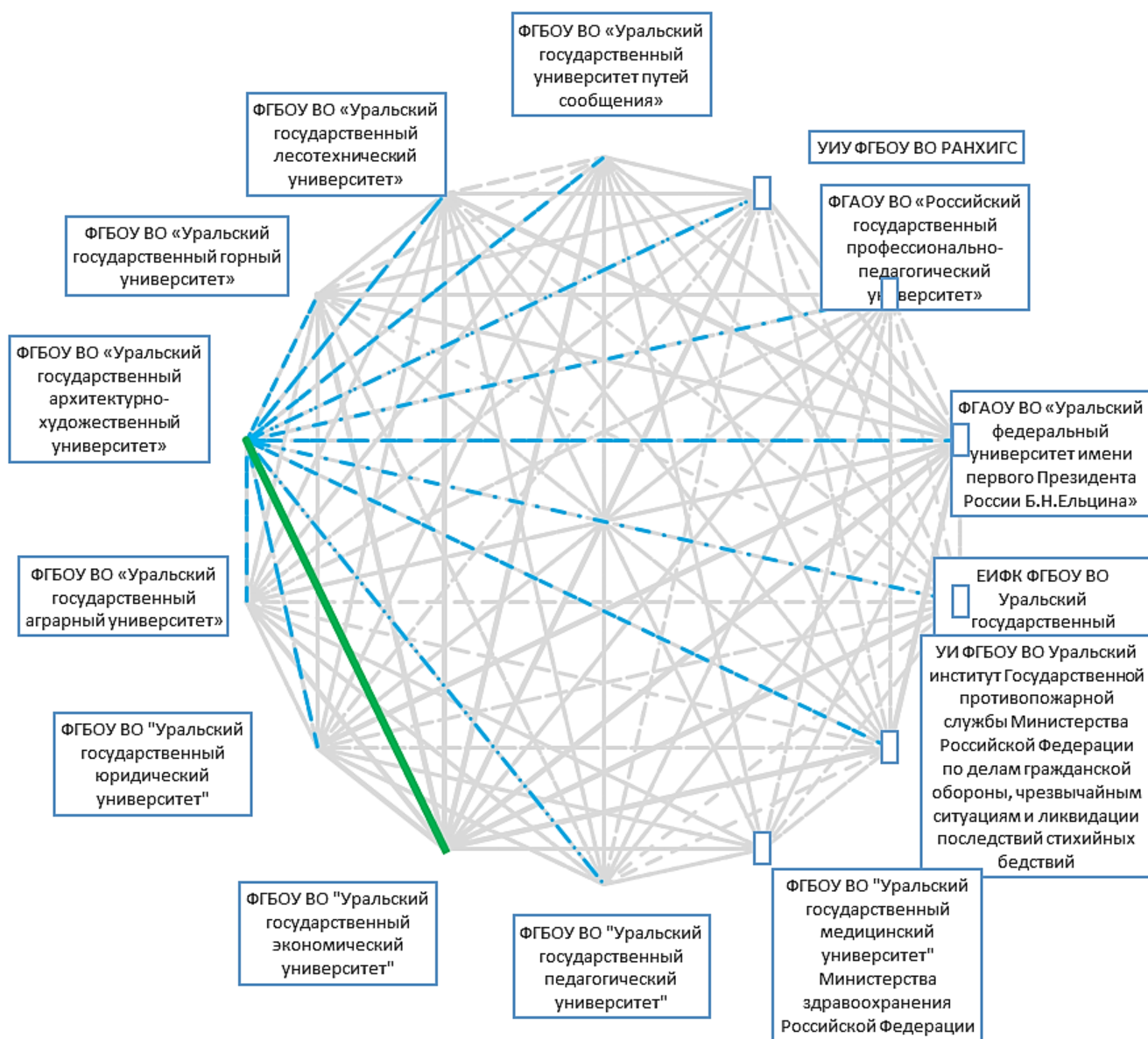


Рисунок Г.10 – Модель стратегического сетевого взаимодействия УрГАХУ в 2019/2020 учебном году

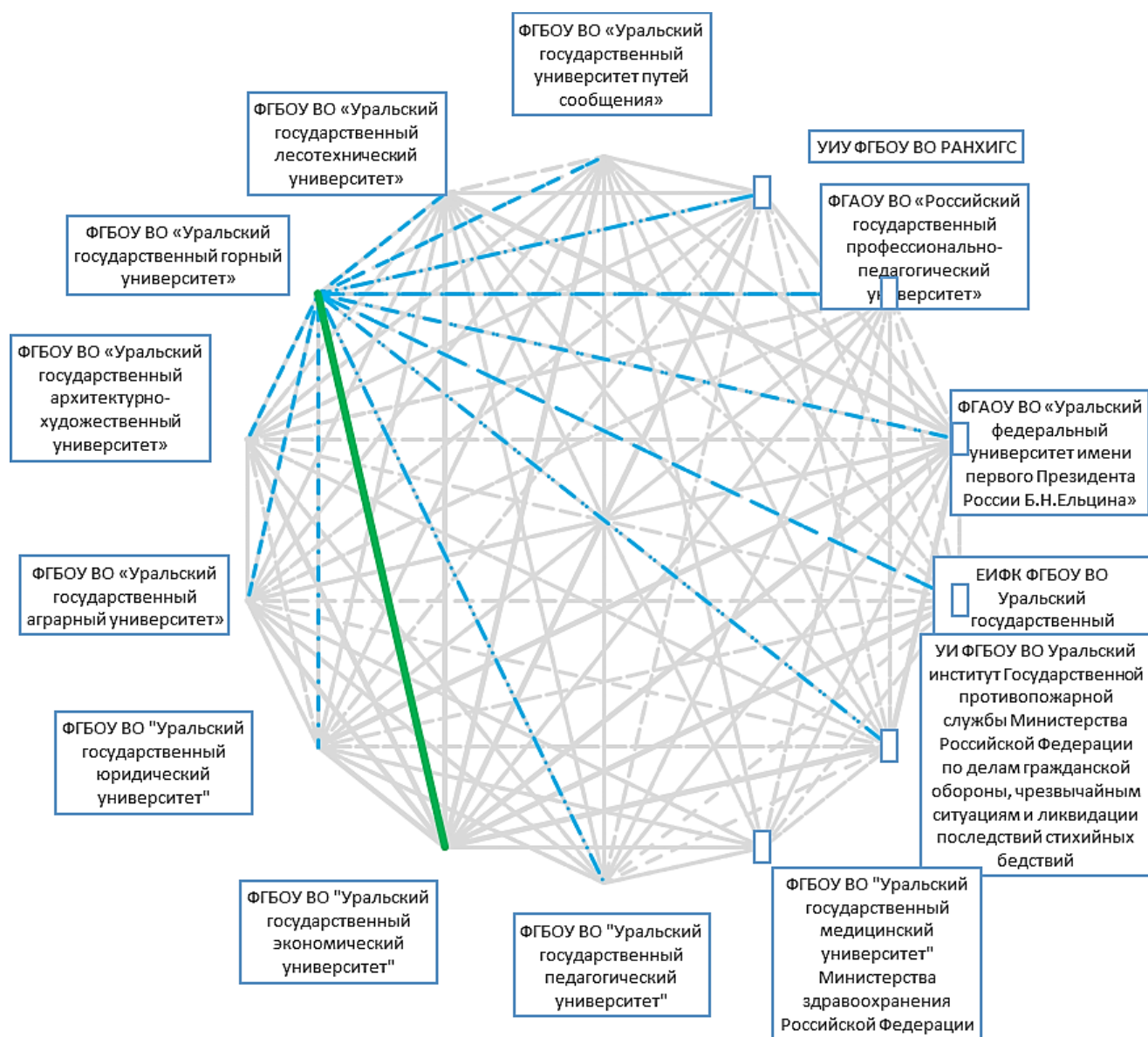


Рисунок Г.11 – Модель стратегического сетевого взаимодействия УГГУ в 2019/2020 учебном году

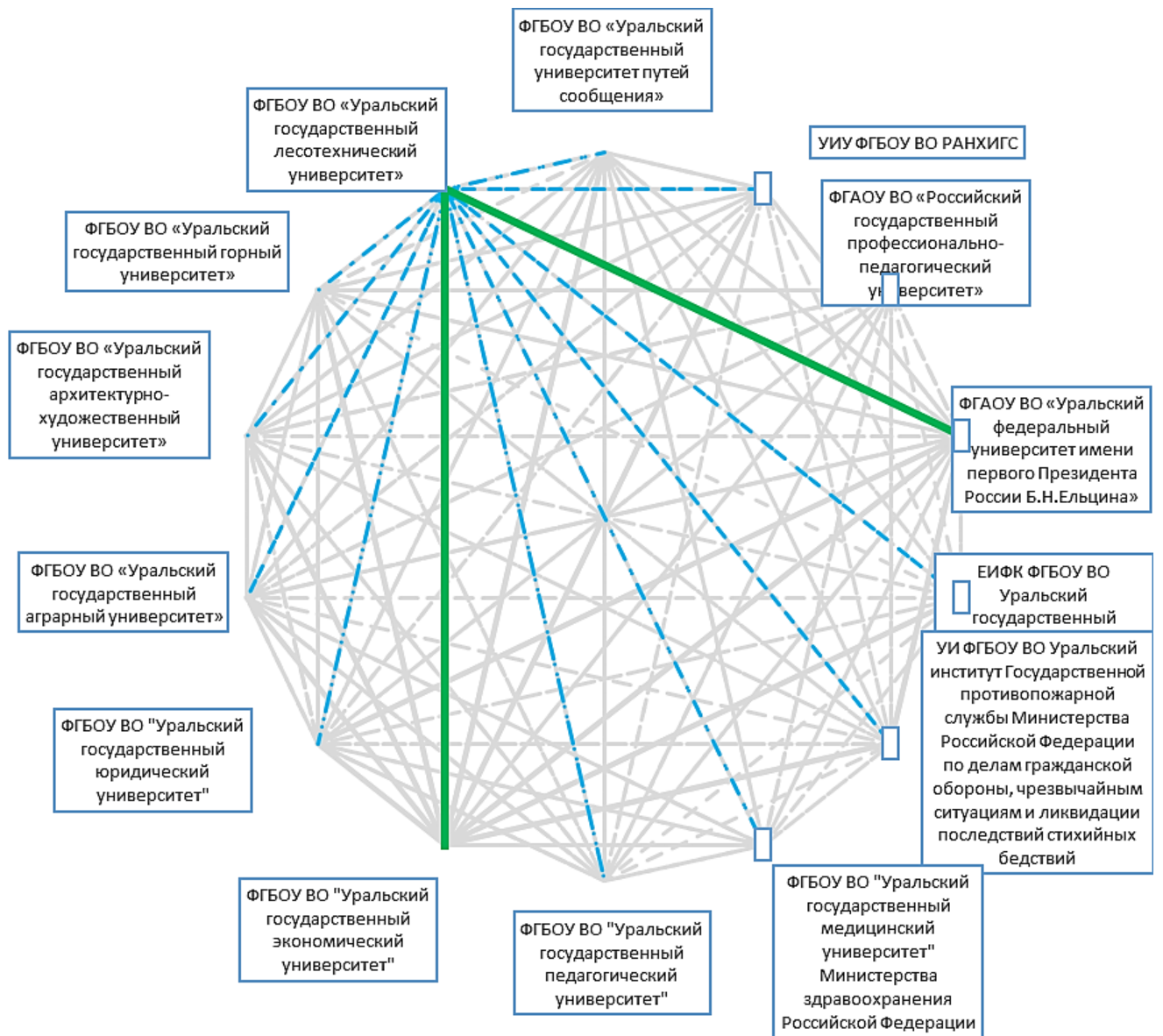


Рисунок Г.12 – Модель стратегического сетевого взаимодействия УГЛУ в 2019/2020 учебном году

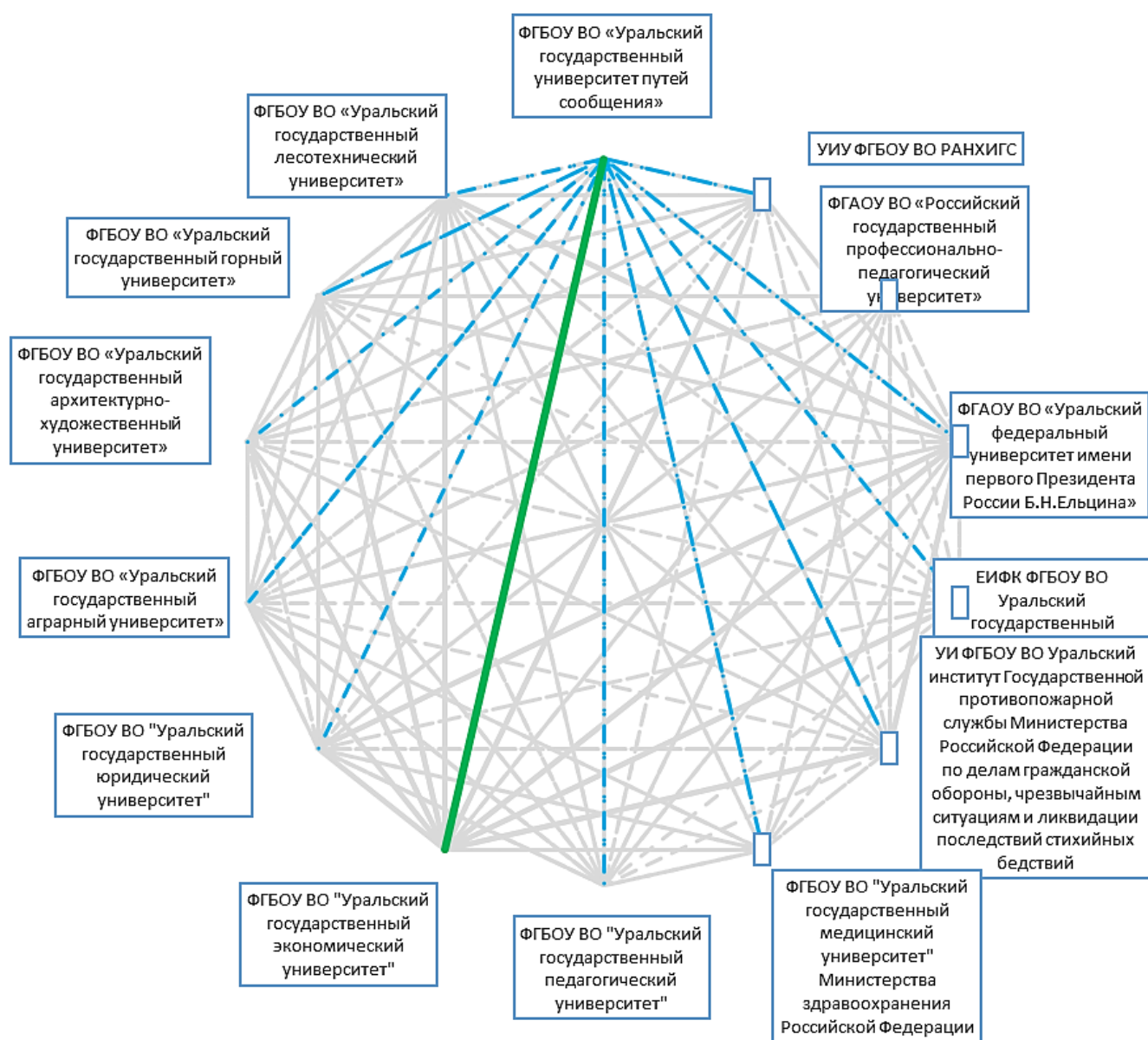


Рисунок Г.13 – Модель стратегического сетевого взаимодействия УрГУПС в 2019/2020 учебном году

Приложение Д (обязательное)

Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия вузов Свердловской области

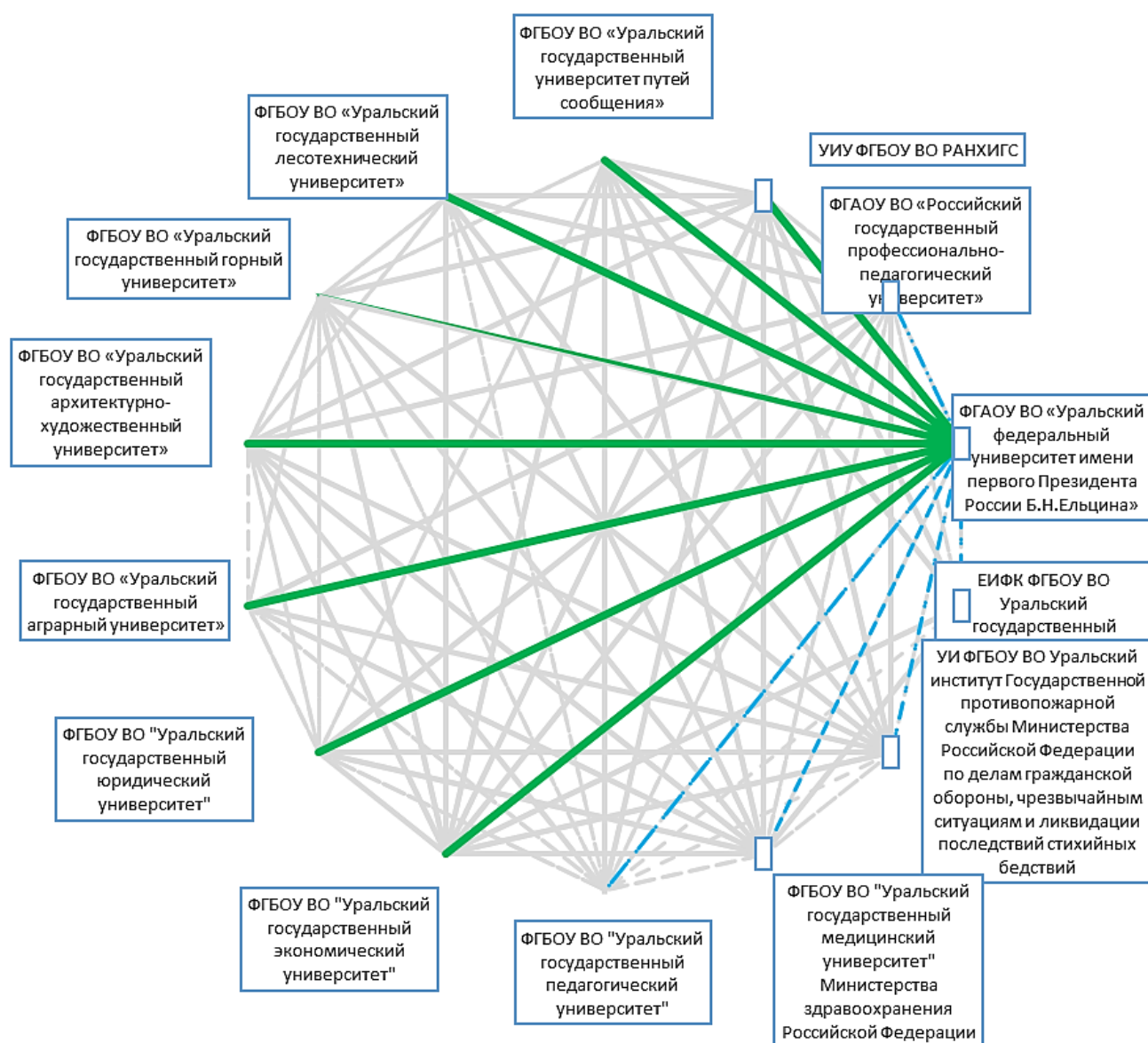


Рисунок Д.1 – Иллюстрация трансформации
перспективного стратегического сетевого взаимодействия УрФУ
в рамках физкультурно-спортивной деятельности

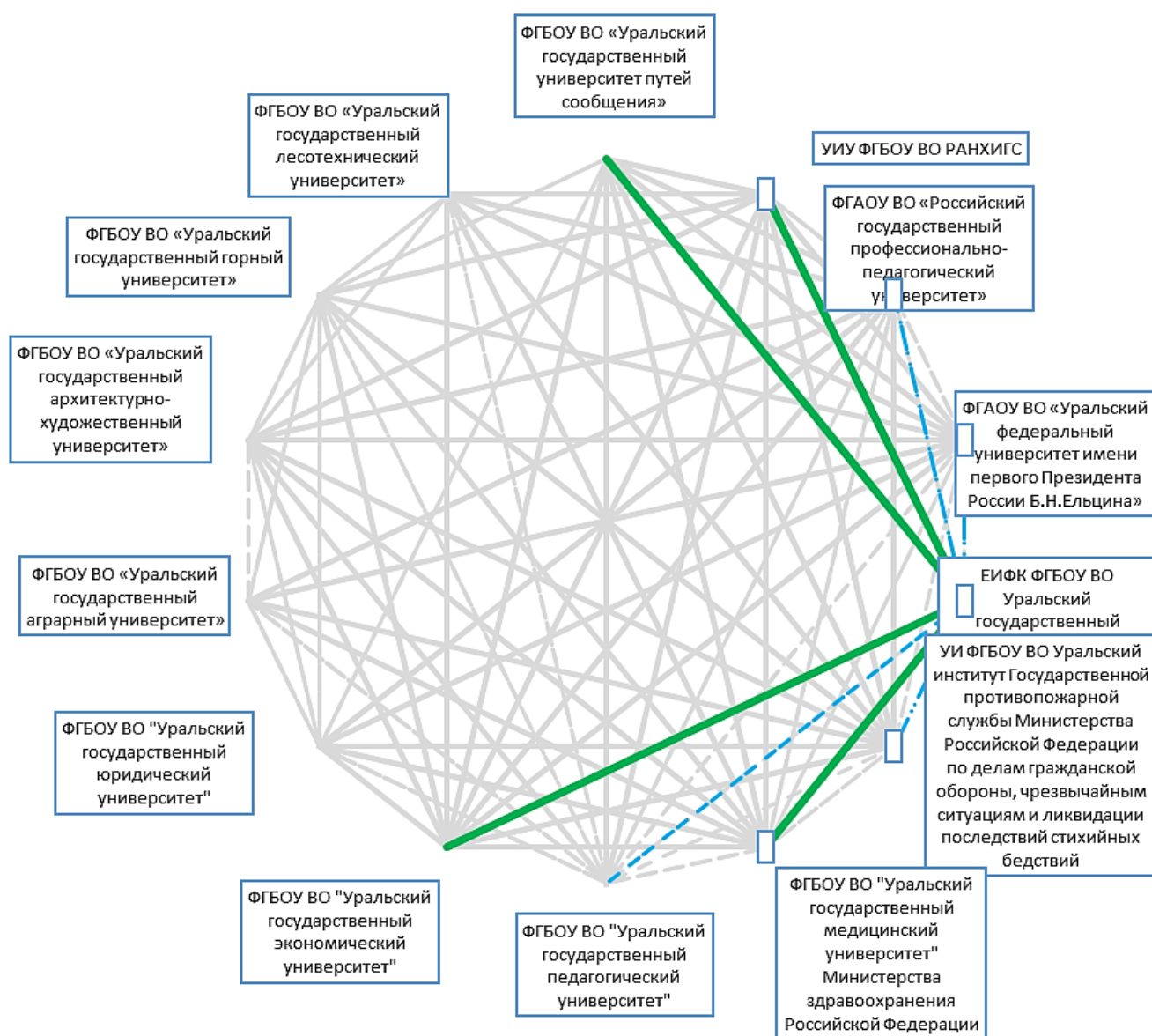


Рисунок Д.2 – Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия ЕИФК УралГУФК в рамках физкультурно-спортивной деятельности

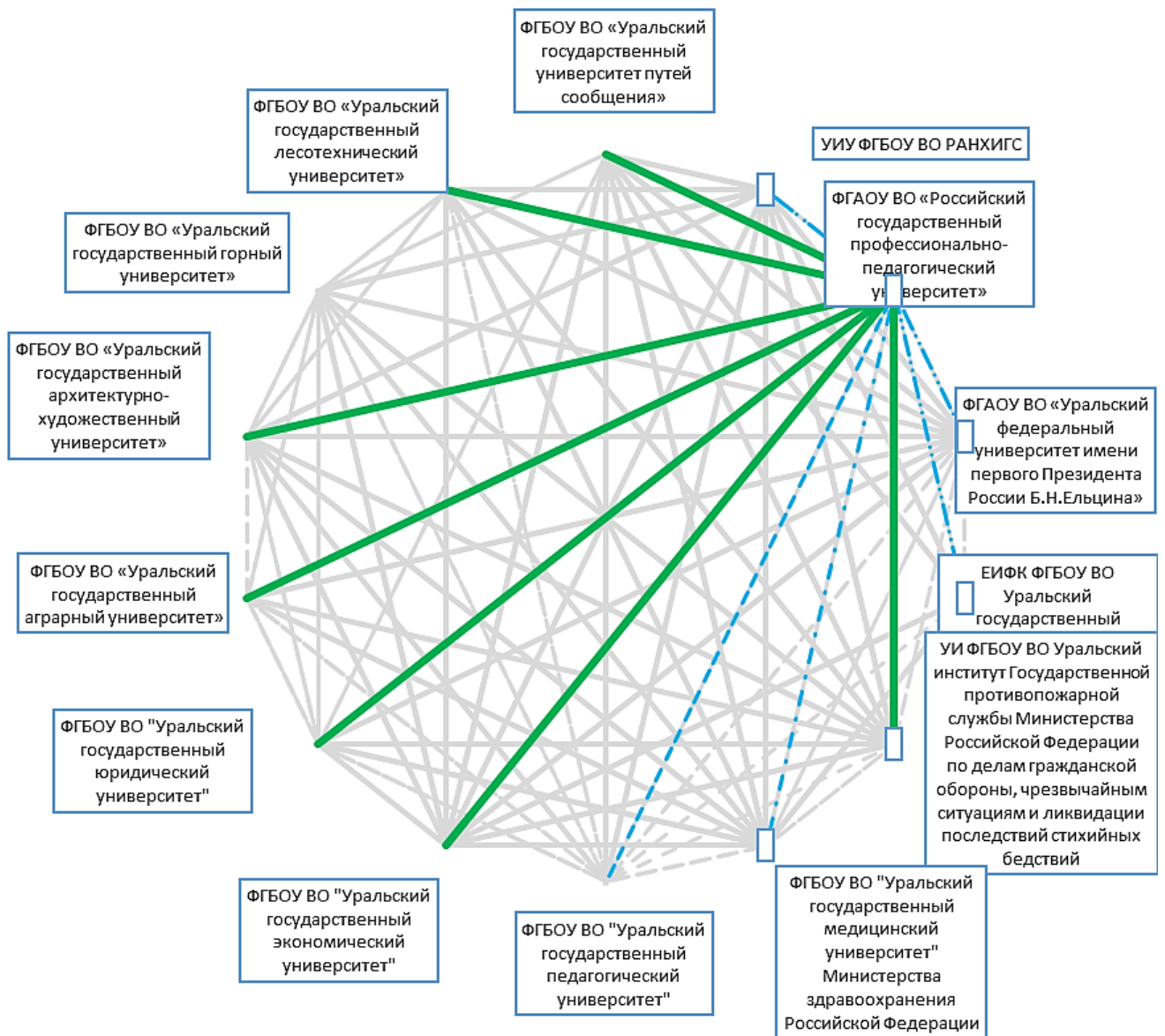


Рисунок Д.3 – Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия РГППУ в рамках физкультурно-спортивной деятельности

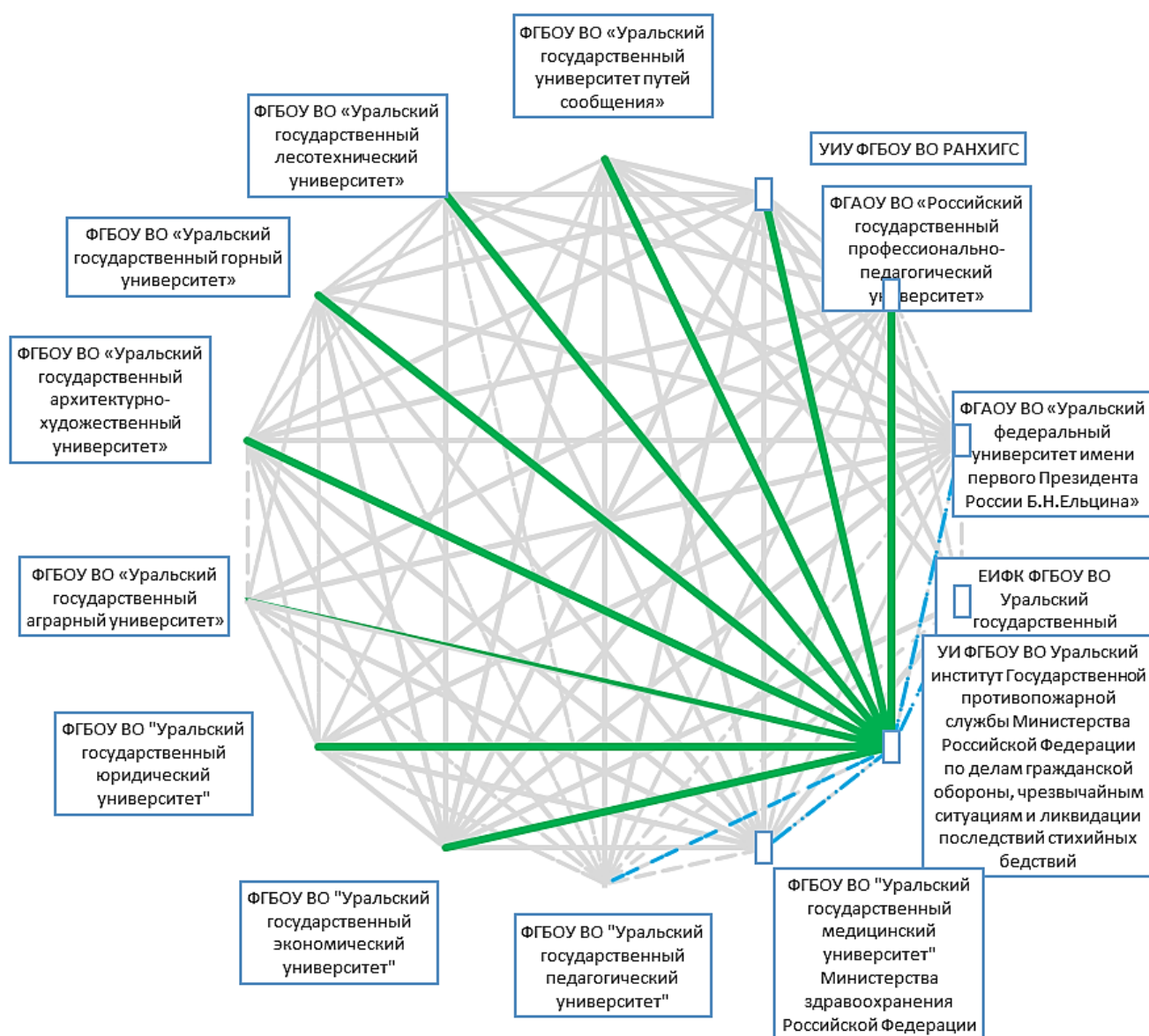


Рисунок Д.4 – Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия УИ ГПС МЧС в рамках физкультурно-спортивной деятельности

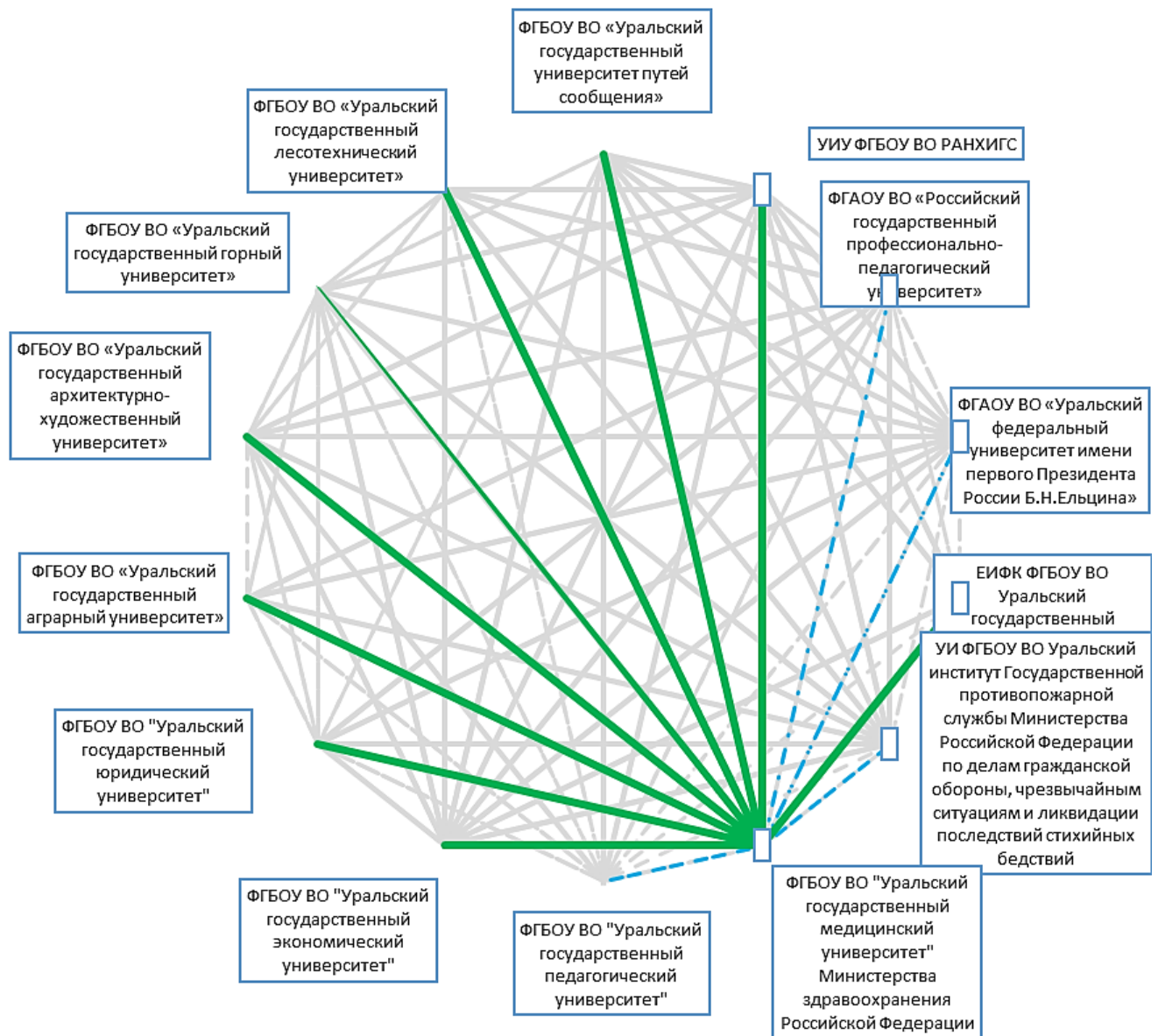


Рисунок Д.5 – Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия УГМУ в рамках физкультурно-спортивной деятельности

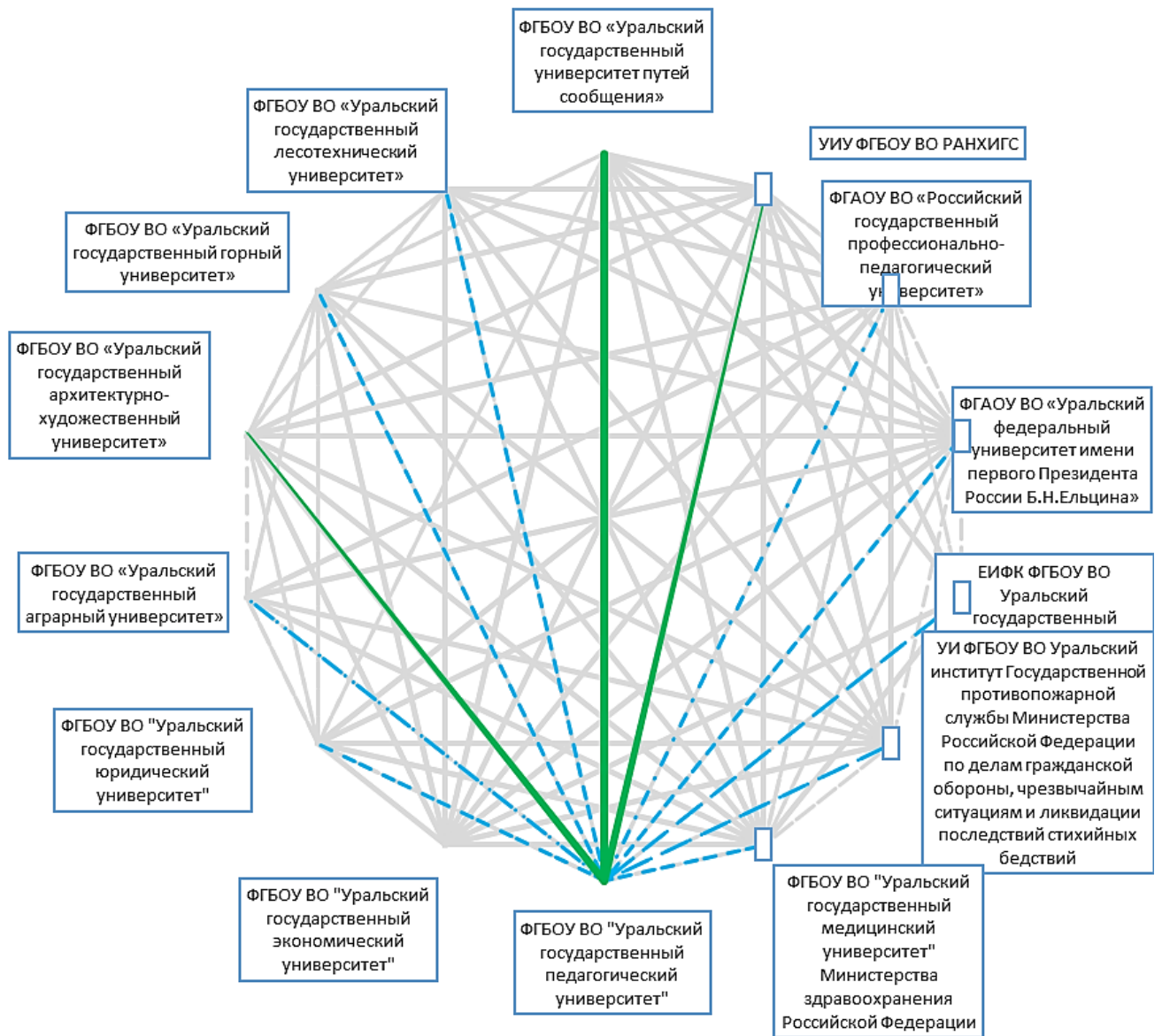


Рисунок Д.6 – Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия УрГПУ в рамках физкультурно-спортивной деятельности

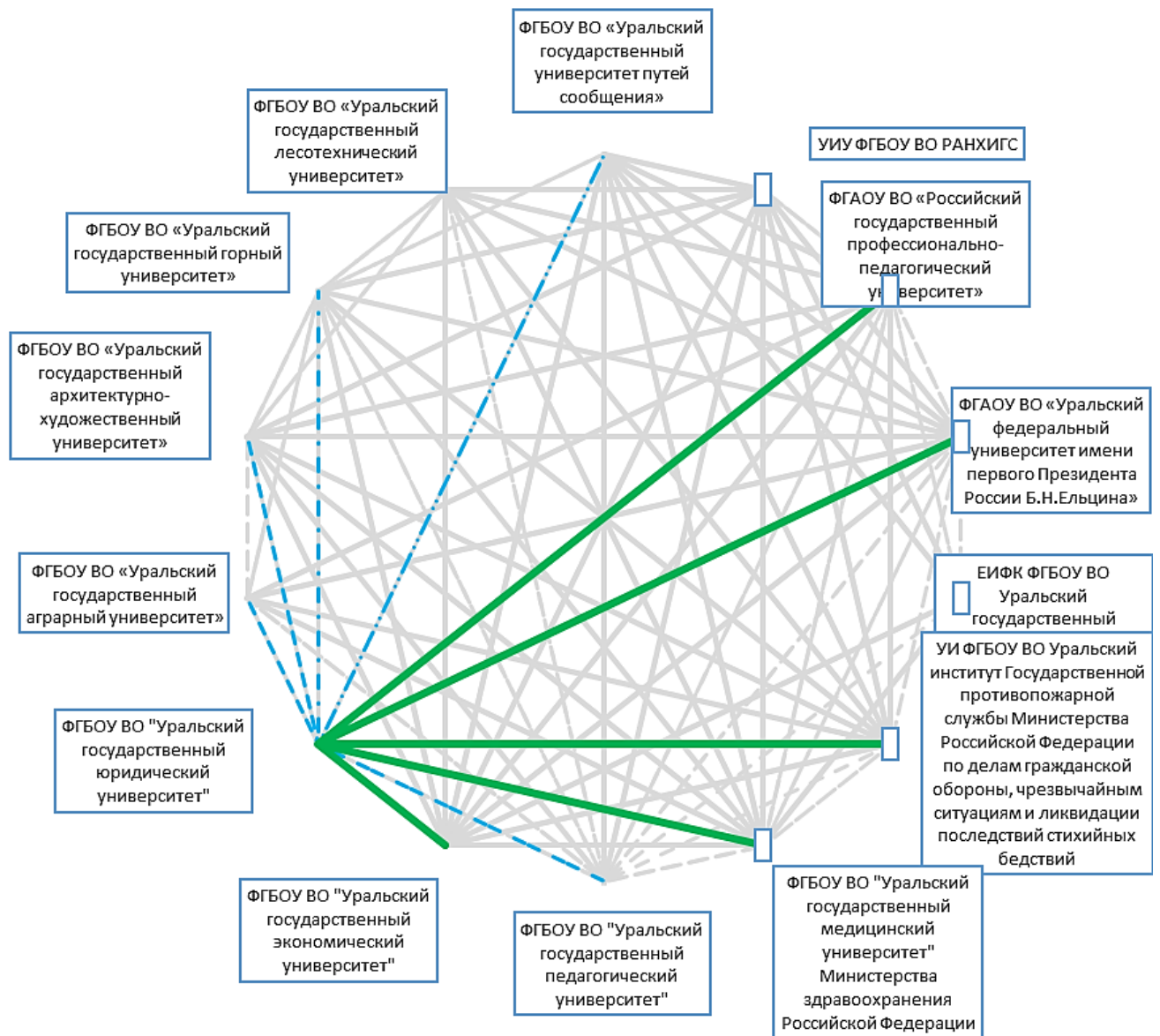


Рисунок Д.7 – Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия УрГЮУ в рамках физкультурно-спортивной деятельности

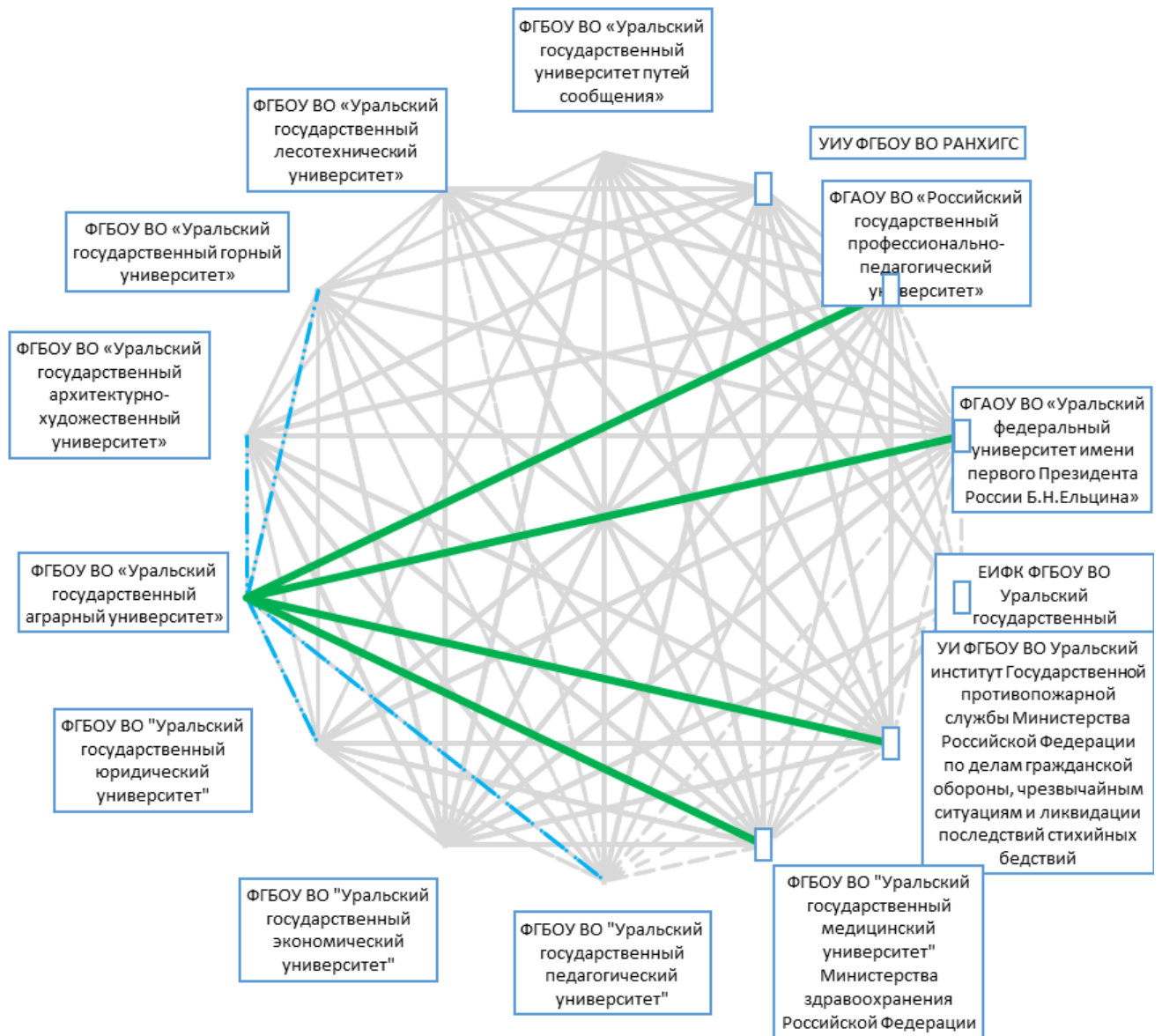


Рисунок Д.8 – Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия УрГАУ в рамках физкультурно-спортивной деятельности

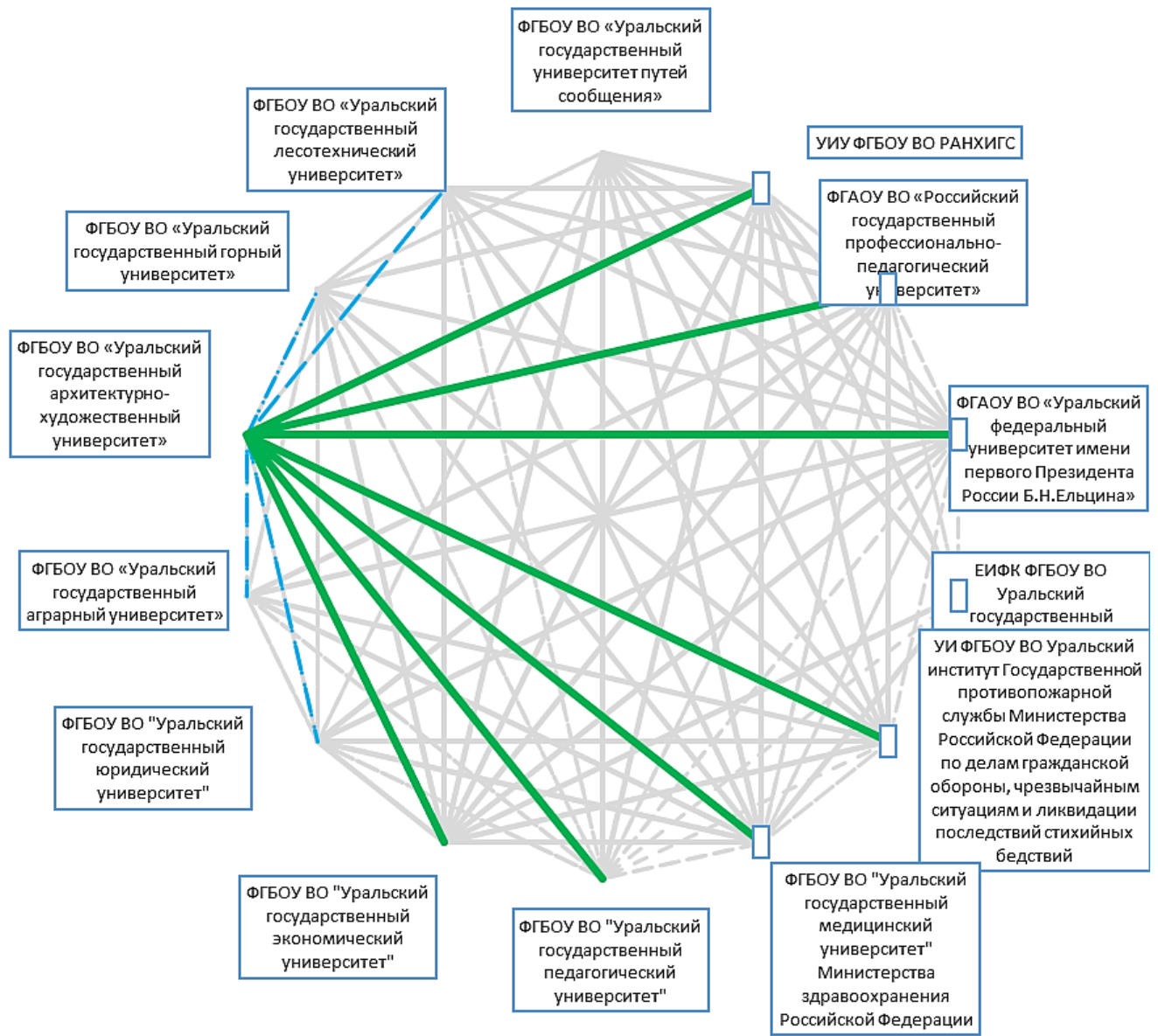


Рисунок Д.9 – Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия УрГАХУ в рамках физкультурно-спортивной деятельности

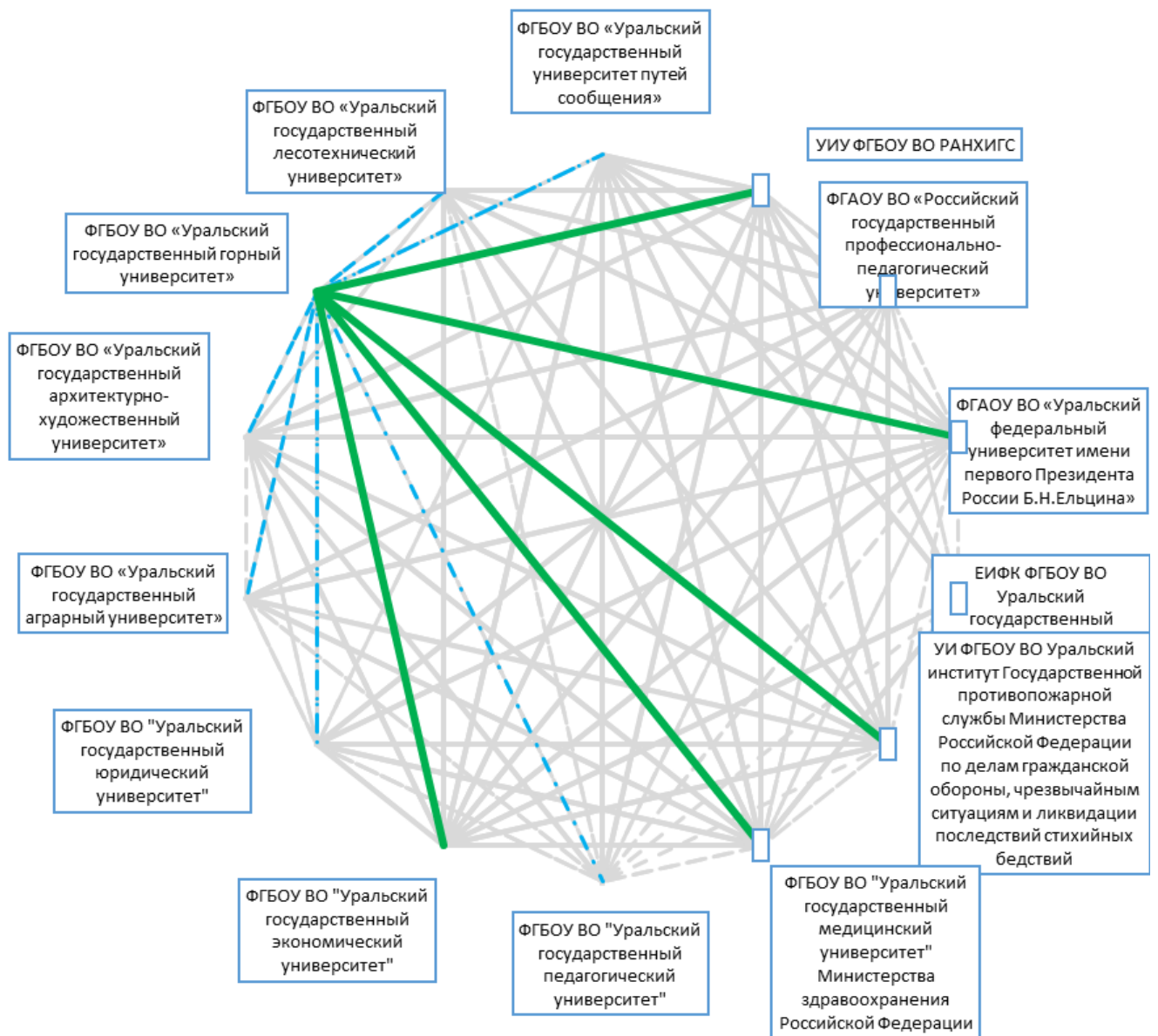


Рисунок Д.10 – Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия УГГУ в рамках физкультурно-спортивной деятельности

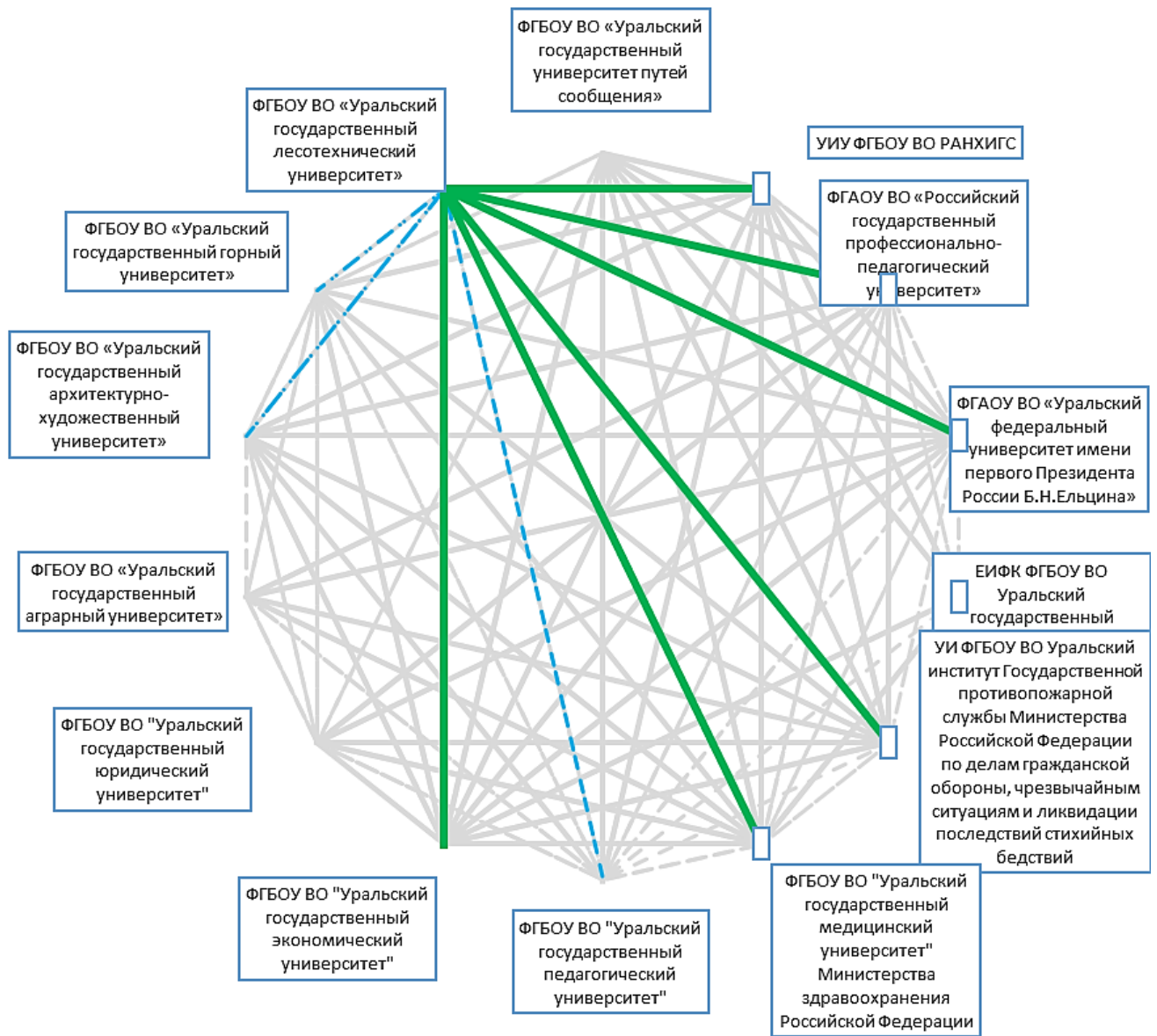


Рисунок Д.11 – Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия УГЛТУ в рамках физкультурно-спортивной деятельности

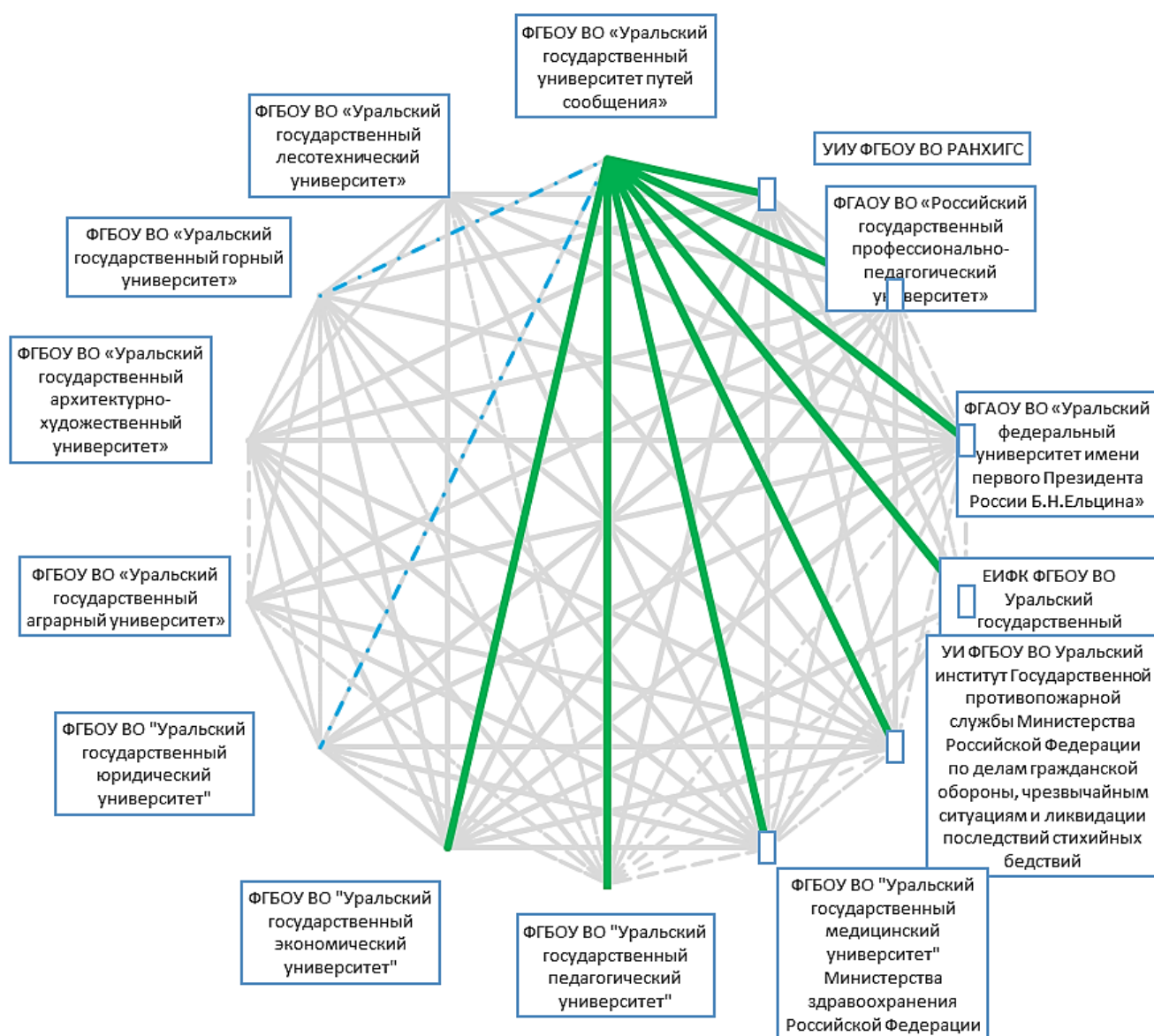


Рисунок Д.12 – Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия УрГУПС в рамках физкультурно-спортивной деятельности

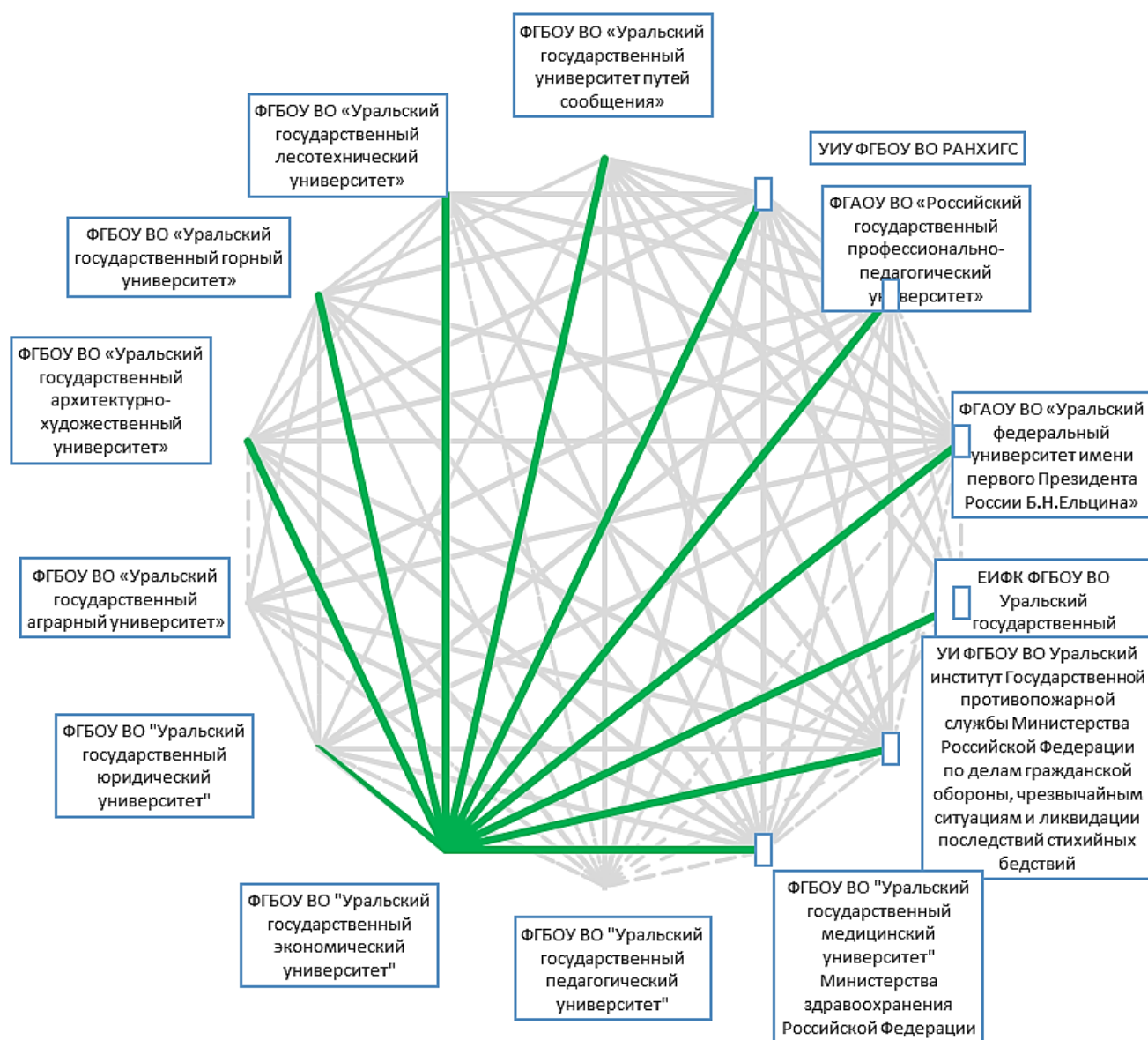


Рисунок Д.13 – Иллюстрация трансформации перспективного стратегического сетевого взаимодействия УрГЭУ в рамках физкультурно-спортивной деятельности