

ШИТОВА Лилия Шамильевна

**КОНЦЕПЦИЯ СОЗДАНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СПОРТИВНОГО
КЛАСТЕРА МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
Г. ВЕЛИКИЕ ЛУКИ ПСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ**

5.8.4. Физическая культура и профессиональная физическая подготовка

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Работа выполнена в ФГБОУ ВО «Национальный государственный Университет физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург».

Научный руководитель – доктор психологических наук, профессор Мяконьков Виктор Борисович.

Официальные оппоненты:

Лубышева Людмила Ивановна, доктор педагогических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Российский университет спорта «ГЦОЛИФК», кафедра психологии, философии и социологии, профессор;

Кудинова Виктория Анатольевна, доктор педагогических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Волгоградская государственная академия физической культуры», кафедра теории и технологий физической культуры и спорта, профессор.

Ведущая организация – ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена»

Защита состоится 1 ноября 2023 года в 13:00 на заседании диссертационного совета 38.2.005.01, созданного на базе ФГБОУ ВО «Национальный государственный Университет физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург», по адресу: 190121, г. Санкт-Петербург, ул. Декабристов, д. 35, учебный корпус № 1, актовый зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Национальный государственный Университет физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург» (<http://lesgaft.spb.ru>).

Автореферат разослан « ____ » « _____ » 2023 года

Ученый секретарь
диссертационного совета

Костюченко Валерий Филиппович

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации является одним из приоритетных направлений социальной политики государства.

К основным целям государственной политики в спортивной сфере относятся: создание условий для ведения здорового образа жизни населения, обеспечение доступа к развитой спортивной инфраструктуре, повышение конкурентоспособности российского спорта на международной арене и др.

В действующей Стратегии развития физической культуры и спорта обращено внимание на наличие целого комплекса проблем структурно-управленческого характера в спортивной сфере, которые встречаются на всех уровнях власти: федеральном, региональном и местном.

Стратегия, определяя миссию государства в сфере физической культуры и спорта, ценности, принципы, задачи развития физической культуры и спорта, особым образом указывает на необходимость межотраслевого и межведомственного взаимодействия, координации и консолидации деятельности заинтересованных органов власти, организаций, действующих в сфере физической культуры и спорта, бизнес-структур, а также иных институтов гражданского общества.

Для активного развития и эффективного управления системой физической культуры и спорта необходимо, чтобы организационные процессы в этой сфере соответствовали качественно новым социально-экономическим изменениям, происходящим в стране. Государственная политика по вопросам обеспечения физического развития и здоровья граждан должна учитывать эти изменения. Только в этом случае можно рассчитывать на продуктивное взаимодействие государства, бизнес-структур и населения в указанной сфере.

Необходимы поиск и внедрение новых методов и подходов к управлению в сфере физической культуры и спорта, основанных на экономических принципах интеграции ресурсов, выявление общих интересов и точек взаимодействия между всеми субъектами общества.

По нашему мнению, наиболее перспективным инструментом, способным повысить эффективность как регионального, так и муниципального управления физической культурой и спортом, может стать «кластерный подход».

Возможности кластера как инструмента развития социально-культурной сферы недостаточно изучены. Существуют отдельные теоретические исследования, связанные с применением кластерного подхода в туризме и образовании. Комплексные исследования кластерного подхода для управления системой физической культуры и спорта в настоящее время практически отсутствуют.

Изучение современного состояния развития отрасли позволило выявить определенные противоречия, которые можно минимизировать, используя преимущества кластерного подхода к управлению сферой физической культуры и спортом (далее ФК и С) как на региональном, так и на муниципальном уровне. Эти **противоречия** складываются между:

- существующими механизмами реализации государственной политики в

сфере ФК и С, не позволяющими в установленные сроки достигнуть запланированных результатов и необходимостью применения прорывных технологий для повышения темпов достижения программируемых результатов;

- сложившимися традиционными подходами к управлению сферой ФК и С и необходимостью применения гибких подходов, позволяющих быстро реагировать на изменения социально-экономических условий;

- недостаточными условиями для полноценной консолидации и качественного взаимодействия региональных и муниципальных органов власти, бизнеса и населения по вопросам физической активности и здоровья граждан и необходимостью создания максимально эффективных условий и механизмов взаимодействия всех заинтересованных в развитии отрасли субъектов;

- недостаточными навыками реагирования региональных органов власти и органов местного самоуправления на быстро меняющиеся социально-экономические и правовые отношения в сфере ФК и С и необходимостью подготовки кадров, владеющих профессиональными компетенциями для эффективной работы в предложенных обстоятельствах;

- ограниченным набором инструментов финансовой поддержки сферы ФК и С на фоне возрастающих потребностей населения в занятиях спортом и необходимостью развития сферы ФК и С, основанной на привлечении дополнительных средств частных инвесторов (капитализация спорта);

- сложившейся на данный момент информационно-коммуникационной составляющей системы управления ФК и С и необходимостью ее совершенствования в условиях цифровой трансформации, активного применения цифровых технологий и информационных ресурсов;

- недостаточным уровнем теоретико-методологического обоснования применения кластерного подхода к управлению сферой ФК и С и необходимостью использования его инструментов для повышения эффективности управления сферой ФК и С на муниципальном уровне.

Степень разработанности проблемы. Поиск путей и средств повышения эффективности управления сферой ФК и С на всех уровнях власти: федеральном, региональном и местном - являлся и является предметом исследования многих ученых.

Ряд проблем управления сферы физической культуры и спорта в масштабах страны выявлен в научных работах Г.А. Андросовой и В.Б. Мяконькова (2018), В.Н. Баранова, Г.Н. Греца и Б.Н. Шустина (2009), В.А. Бескровной (2006), А.Ю. Близневского (2017), М.В. Грязева (2013), Д.Н. Верзилина (2018), В. А. Кудиновой (2021), М.С. Расина (2000) и др. В работах вышеперечисленных авторов анализируются ключевые подходы к управлению развитием сферы физической культуры и спорта.

Региональный уровень управления системой физической культуры и спорта раскрыт в исследованиях Г. А. Андросовой (2019), В. Н. Анненкова (2007), В. А. Бескровной (2010), С. Н. Братановского (2014), С. А. Важенина (2006), М. Г. Вулах (2013), коллектива авторов - Е. П. Гетман, Л. А. Греминой, С. С. Воеводиной (2020),

а также Т. Э. Кругловой (2002), С. С. Филиппова (2014), в том числе, как педагогической системы в работах В. В. Новокрещенова (2006) и других ученых.

Муниципальный уровень развития системы физической культуры и спорта представлен в работах М. С. Братановской (2007), Ю. Д. Мологина (2006), Л. Н. Фитина (2010, 2015) и др.

Возможности кластерного подхода в современной теории и практике управления территорией изложены в работах известных зарубежных исследователей, таких как: М. Портер (2005), М. Энрайт (2000), Э. Фезер (1998), Иэн Р. Гордон и Ф. Макканн (2000), Д. Якобс (1996) и др.

Российские исследователи также изучают возможности кластерной модели управления. Среди них наиболее известны труды А. А. Миграняна (2002), И. В. Пилипенко (2008), Л. С. Маркова (2005, 2015), Г. Б. Клейнера (2008), О. В. Костенко (2017), В. И. Королева (2000), В. В. Тарасенко (2011) и др. Научные работы вышеперечисленных российских авторов посвящены различным подходам к определению понятия «кластер», его экономической роли в национальной и региональной экономике, методам формирования территориальных кластеров и др.

Большинство отечественных исследователей, таких как: Е. С. Куцеко, В. Л. Абашкин, Э. А. Фияксель, Е. А. Исланкина (2017) и др.- считают кластерный подход эффективным инструментом развития не только промышленной отрасли, но и иных сфер хозяйственной деятельности, включая физическую культуру и спорт.

Несмотря на то, что фундаментальных теоретических исследований, связанных с применением кластерного подхода в сфере физической культуры и спорта обнаружено не было, следует отметить, что работа в этом направлении ведется (Л. Г. Вакалова, Е.П. Гетман, С. С. Воеводина, 2013; А. В. Таймазов, 2016; И.Д. Клеймёнычева, 2014; Л. И. Лубышева, 2020).

Таким образом, поиск инструментов активизации процессов, происходящих в сфере ФК и С, необходимость совместного решения проблем структурно-управленческого характера, недостаточное исследование возможностей кластерного подхода в спорте на теоретическом и практическом уровне предопределили выбор темы диссертационного исследования.

Объектом исследования является процесс управления государственной и муниципальной системой физической культуры и спорта.

Предмет исследования: кластерный подход к управлению физической культурой и спортом муниципального образования.

Цель исследования – научно обосновать эффективность структурно-содержательной модели муниципального управления в сфере ФК и С, разработанной на основе применения концепции кластерного подхода.

Гипотеза исследования. Управление системой ФК и С муниципального образования будет более эффективным при реализации концепции кластерного подхода, предполагающей взаимодействие ее субъектов и иных физических и юридических лиц, заинтересованных в развитии отрасли, в рамках структурно-содержательной модели территориального спортивного кластера муниципального образования.

Задачи исследования:

1. Определить возможности кластерного подхода в современной теории и практике управления территорией и концептуальные основы создания кластерных структур.

2. Сформулировать ключевые современные подходы к управлению развитием муниципальной системы физической культуры и спорта.

3. Разработать структурно-содержательную модель развития территориального спортивного кластера, основанную на систематизации результатов теоретических исследований в области кластерной политики и опыта создания спортивных кластерных объединений.

4. Провести теоретико-практическую апробацию кластерной модели управления физической культурой и спортом на примере муниципального образования города Великие Луки Псковской области и экспериментально обосновать ее эффективность.

Методы исследования. Исходя из поставленных задач, в диссертационной работе применялся комплекс научных методов исследования: анализ и обобщение научно-методической литературы, нормативных правовых актов, данных статистических наблюдений по исследуемой проблеме; анализ материалов сайтов отечественных и зарубежных спортивных организаций и объединений; метод экспертных оценок; опрос; моделирование; проектирование; педагогический эксперимент, методы математической статистики.

Научная новизна диссертационного исследования. Ключевые результаты исследования, содержащие научную новизну, состоят в следующем:

1. Предложена концепция создания территориального спортивного кластера (далее ТСК), включающая принципы формирования, функции и потенциал спортивного кластера, элементы стратегии развития спортивного кластера, общую структуру кластера, структуру кластера исходя из состава его участников, показатели эффективности кластера на начальных стадиях жизненного цикла.

2. Создана структурно-содержательная модель организации и управления системой физической культуры и спорта муниципалитета на базе кластерного подхода, включающая в себя:

- структурные модули кластера, содержащие информацию об органах управления, об участниках кластера, о партнерах, о проектах кластера, о правоустанавливающих нормативных документах, об инвестиционных и кооперационных предложениях, о презентационных материалах.

- содержательные модули кластера, генерирующие информацию о статусе кластера, о цели объединения участников кластера, о ключевой и сопутствующей специализации кластера, об основной продукции и услугах кластера, о приоритетах его развития;

- прототип цифровой платформы территориального спортивного кластера.

3. Разработана трехкомпонентная структура территориального спортивного кластера на примере муниципального образования г. Великие Луки, где в роли якорной структуры выступает Великолукская городская общественная организация «Великолукская Олимпийская академия», деятельность которой, наряду с другими

задачами, направлена на развитие массового спорта и спорта высших достижений в регионе, а специализированная организация спортивного кластера, созданная как структурное подразделение академии, выполняет координационную функцию относительно муниципального органа управления ФК и С, немunicipальных физкультурно-спортивных организаций и организаций межсекторального взаимодействия, заинтересованных в развитии спортивной сферы.

4. Выявлены критерии оценки результатов деятельности территориального спортивного кластера, определены параметры оценки деятельности его участников, произведена оценка социально-экономической целесообразности функционирования созданной кластерной системы.

Теоретическая значимость исследования заключается в:

- расширении представления о возможностях кластерного подхода в современной теории и практике управления сферой ФК и С;
- описании элементов ключевых современных подходов к управлению развитием муниципальной системы ФК и С с позиции их схожести с кластерным подходом;
- разработке структурно-содержательной модели территориального спортивного кластера муниципального образования;
- разработке концепции создания цифровой платформы территориального спортивного кластера муниципального образования;
- определении показателей эффективности территориального спортивного кластера.

Практическая значимость диссертационной работы состоит в том, что разработанная структурно-содержательная модель кластерного взаимодействия в сфере ФК и С создает реальную возможность практической реализации новых подходов к управлению в спортивной отрасли как на муниципальном, так и на региональном уровне.

Нормативные документы, представленные в диссертационном исследовании (Положение о деятельности Специализированной организации ТСК, направления деятельности Специализированной организации ТСК, Договор о координации деятельности организаций - участников ТСК и специализированной организации) могут быть использованы в качестве методической основы при создании спортивного кластера.

Элементы концепции создания территориального спортивного кластера могут быть положены в основу разработки программных и иных нормативных документов, регулирующих правоотношения в сфере ФК и С на региональном и муниципальном уровне.

Отдельные блоки исследования, такие как, «концепция цифровой платформы ТСК», могут быть использованы не только для решения отраслевых задач, отраженных в базовых нормативных правовых актах по вопросам физической активности и здоровья граждан, но и найти применение в инновационной информационной политике муниципального образования и региона в целом.

Описанные в диссертационном исследовании проекты европейских

спортивных кластеров могут служить методическим материалом и найти практическую реализацию в деятельности не только отечественных спортивных кластеров, но и в социально-культурных кластерах в целом (виды инициатив, структура управления, механизмы взаимодействия, поиск финансовых ресурсов и т.д.).

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Достижение цели муниципального управления в сфере ФК и С обеспечивается его направленностью на развитие трех видов субъектов:

– муниципальные физкультурно-спортивные организации (учреждения), спортивные клубы и секции в муниципальных образовательных учреждениях, иные организации, входящие в эту систему;

– физкультурно-спортивные объединения (клубы, федерации, союзы, ассоциации), созданные на территории муниципального образования, но муниципальными не являющиеся;

– межсекторальные структуры, заинтересованные в развитии физической культуры и спорта на территории муниципального образования.

2. Теоретико-методологической основой эффективного функционирования муниципального управления физической культурой и спортом является концепция, определяющая структурно-содержательную модель создания территориального спортивного кластера, включающую в себя правовые, финансовые, организационно-методические и информационные компоненты.

3. Основной площадкой для прямого взаимодействия участников территориального спортивного кластера является его специализированная организация, а достижение высокого уровня инновационного развития самого кластера обеспечивается созданием «Цифровой платформы».

Обоснованность и достоверность исследования. С целью обеспечения всестороннего охвата поставленных в диссертационной работе проблем, достоверности выводов исследования проведен системный анализ возможностей кластерного подхода в современной теории и практике управления территорией; анализ современных ключевых подходов к управлению развитием муниципальной системы ФК и С, анализ действующих нормативных правовых документов, регулирующих правоотношения в сфере ФК и С с учетом последних редакций и изменений, анализ актуальных статистических данных органов федеральной, региональной и муниципальной службы статистики, всесторонний анализ научных работ российских и зарубежных авторов по теме исследования.

Для отражения достоверного состояния проблемы исследования в работе применялся комплекс общенаучных и специальных научных методов, соответствующих поставленной цели и задачам.

Кроме того, достоверность полученных выводов, обоснованность представленных рекомендаций подтверждается апробацией результатов исследований в практике.

Личный вклад автора в исследование заключается в выявлении и анализе научной проблемы, поиске инструментов активизации процессов, происходящих в сфере ФК и С, в исследовании возможностей кластерного подхода в спорте на

теоретическом и практическом уровне, в формировании концепции создания территориального спортивного кластера, в разработке структурно-содержательной модели кластерной организации и управления системой физической культуры и спорта муниципалитета, в создании территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки Псковской области, в проведении апробации инструментов разработанной кластерной модели управления физической культурой и спортом на примере муниципального образования г. Великие Луки, в оценке социально-экономической целесообразности функционирования всей созданной кластерной системы.

Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования.

Зарегистрирована и начата деятельность специализированной организации территориального спортивного кластера г. Великие Луки на базе Великолукской олимпийской академии (ВЛОА).

Разработан договор о координации деятельности организаций-участников ТСК г. Великие Луки и специализированной организации. По мере создания и реализации совместных проектов заключаются договоры о координации деятельности. Создана база потенциальных участников спортивного кластера г. Великие Луки.

Результаты диссертационного исследования апробированы и внедрены в управленческую практику, что подтверждается соответствующими актами и представлены на пяти авторитетных Российских и международных научно-практических конференциях. Всего по теме диссертации опубликовано 25 работ, из них 4 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

Структура, содержание и объем работы определены поставленной целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, практических рекомендаций, списка литературы, который включает 205 источников, из которых 39 зарубежных, 10 приложений. Материал диссертации изложен на 255 страницах, проиллюстрирован 28 рисунками и 40 таблицами.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе **«Концептуальная основа создания территориального спортивного кластера»** представлены результаты теоретического анализа феномена кластерного управления, который позволил выделить ключевые элементы, свойственные кластерам: географическая локализация (близость взаимосвязанных организаций); наличие «критической массы» участников кластера для масштабирования деятельности; специализация; инновационность; наличие каналов взаимодействия между участниками кластеров.

Социально-экономические преобразования, происходящие в России, открывают новые возможности для решения проблем, стоящих перед спортом.

Адаптация кластерного подхода для проектирования и моделирования системы муниципального (территориального) управления сферой ФК и С дает неоспоримые преимущества перед другими подходами, поскольку кластерное объединение функционирует как единая система с особым механизмом

взаимодействия, который позволит каждому участнику достигнуть синергетического эффекта, а муниципальному образованию реализовать поставленные цели в сфере управления системой ФК и С. Принципиальная проблема реализации кластерного подхода состоит в том, что создание кластеров невозможно без наличия экспертных знаний в этой области.

Учитывая малый практический опыт реализации социальных кластерных проектов и практическое их отсутствие в сфере спорта, важно использовать успешный зарубежный опыт.

В диссертационном исследовании собрана и представлена информация о шести европейских спортивных кластерах наднационального и национального уровня. Информация структурирована по следующим основаниям: наименование кластерного объединения, структура, организационно-правовая форма, направления деятельности, количество и состав участников, предоставляемые услуги.

Однако прямое копирование европейских кластерных проектов малоцелесообразно. Следует разработать концептуальную основу спортивных кластеров, максимально принимая во внимание различные национальные региональные и муниципальные особенности.

Во второй главе **«Методы и организация исследования»** дается подробное описание методов исследования и раскрыто содержание этапов исследования.

В третьей главе **«Теоретико-экспертное обоснование структурно-содержательной модели создания и развития территориального спортивного кластера»** раскрыты процессы, происходящие в сфере физической культуры и спорта на муниципальном уровне (рассмотрен опыт муниципального образования г. Великие Луки Псковской области); путем опроса экспертов выявлен уровень эффективности государственного и муниципального управления ФК и С; предложена структурно-содержательная модель кластерного взаимодействия в сфере физической культуры и спорта.

В г. Великие Луки в целом наблюдается положительная тенденция развития сферы физической культуры и спорта, создаются предпосылки для ее дальнейшего улучшения, возрождаются лучшие спортивные традиции города, повышается интерес населения к занятиям спортом.

Однако есть и проблемы, решение которых требует поиска и реализации более инновационных и современных подходов к управлению сферой физической культуры и спорта. Прежде всего, необходим поиск прорывных технологий, позволяющих создать условия для полноценной консолидации и качественного взаимодействия муниципальных органов власти, бизнеса и населения городского округа по вопросам физической активности и здоровья граждан. Это позволит повысить эффективность управления физической культурой и спортом на муниципальном уровне и достичь планируемых количественных показателей.

Вывод о необходимости создания условий для полноценной консолидации и качественного взаимодействия участников в сфере ФК и С был сделан так же на основе анализа и оценки эффективности управления физической культурой и спортом на региональном уровне. Для этого был использован метод экспертных оценок.

Экспертами выступили представители органов управления физической культурой и спортом, а также спортивных организаций регионов северо-запада России.

Исследование проведено в конце 2020 года.

Анкета состояла из 26 закрытых вопросов, сгруппированных в 5 разделов. Разделы затрагивали основные направления политики в сфере ФК и С, характеристика которых позволила дать оценку эффективности управления в названной сфере.

Для понимания существующих тенденций развития системы управления ФК и С на региональном и муниципальном уровне был выполнен сравнительный анализ результатов экспертного опроса 2020 г. с аналогичными, проведенными в 2007 и 2014 гг.

Опрос экспертов позволил выделить направления дальнейшего совершенствования системы управления в сфере ФК и С. Примененный подход подразумевал количественную интерпретацию полученных результатов, которая осуществлялась в соответствии с авторской методикой (таблица 1).

Таблица 1 – Экспертная оценка эффективности субъектов управления физической культурой и спортом (2007-2020гг.), баллы*

Составляющие оценки (разделы анкеты)	2007г., n=20	2014 г., n=20	2020 г., n=25
Юридические аспекты прозрачности и эффективности управленческих процедур в сфере ФК и С	0,46	0,65	0,63
Осуществление государственной политики в сфере ФК и С	0,56	0,69	0,72
Отраслевая информация и документация. Информационное обеспечение физкультурно-спортивной деятельности	0,59	0,74	0,76
Финансирование и экономическое обеспечение сферы ФК и С	0,41	0,52	0,48
Эффективность управленческих процедур	0,39	0,34	0,48
Сводная оценка прозрачности	0,47	0,58	0,61

Примечание: * - экспертная безразмерная оценка в числовой форме по шкале от 0 до 1 балла.

Многие респонденты указывают на малоэффективный механизм взаимодействия участников физкультурно-спортивной работы на территориях и организационных структур управления.

Таким образом, были подтверждены доводы о том, что необходим поиск и внедрение новых методов и подходов к управлению в сфере ФК и С. Предполагалось, что наиболее перспективным инструментом, способным повысить эффективность как регионального, так и муниципального управления физической культурой и спортом, может стать «кластерный подход».

С целью разработки и обоснования структурно-содержательной модели кластерного взаимодействия в сфере ФК и С (таблица. 2) были описаны потенциальные элементы стратегии развития спортивного кластера, структура спортивного кластера, показатели эффективности спортивного кластера на различных стадиях жизненного цикла, выявлены его базовые принципы, функции и потенциал.

Таблица 2 – Структурно-содержательная модель территориального спортивного кластера (авторская)

№ п/п	Базовые элемент кластера	Факторы	Потенциал/угрозы	Инструменты
1.	Ядро – факторы, формирующие базовые условия (ограничения и возможности) развития кластера.	Пространственная локализация. Климат. Ландшафт. Транспортная инфраструктура. Спортивная инфраструктура.	Конкретные факторы или условия, характеризующие специфику кластера и условия его развития.	Правовые. Управленческие. Финансовые. Научные. Информационные. Технологические.
2.	Государственная политика и управление сферой ФК и С.	Стратегия развития, программы развития, законодательная и нормативная база.	Конкретные характеристики нормативно-правовой базы.	Механизмы государственного управления и финансирования.
3.	Участники – субъекты, производящие спортивные продукты, субъекты межсекторального взаимодействия.	Спрос на спортивные товары и услуги.	Специфика рынка спортивных товаров и услуг.	Конкурентные преимущества, совершенствование инфраструктуры, корпоративные стратегии.
4.	Научные и образовательные организации.	Спортивная наука. Спортивные технологии.	Уровень развития, доступность и возможности внедрения знаний.	Научные гранты.
5.	Некоммерческие, негосударственные организации сферы ФК и С.	Единство ценностей и целей.	Организация спортивных соревнований, участие в совместных проектах.	Организация сотрудничества, в т.ч. международного.

Данную модель можно использовать как для анализа существующих условий создания спортивного кластера, так и для поиска конкретных инструментов решения проблем его развития.

Создание спортивного кластера способно обеспечить региону комплексный эффект, который можно условно разделить на несколько направлений:

- экономический эффект, т.е. развитие сферы производства спортивных товаров и услуг;

- инвестиционный эффект, т.е. объемы инвестиций в сферу ФК и С;

- социальный эффект, т.е. новые рабочие места в сфере ФК и С, насыщение рынка качественными спортивными товарами и услугами, удовлетворение разнообразных потребностей потребителей;

- организационный эффект, т.е. количество участников, объёмы услуг оказанных координирующей организацией участникам кластера, методическое сопровождение, объемы дополнительного финансирования;

- бюджетный эффект, т.е. увеличение доходной части бюджетов всех уровней.

Структура ТСК была представлена исходя из состава его участников (рисунок 1).



Рисунок 1 - Структура территориального спортивного кластера исходя из состава его участников

Предложенная модель развития ТСК основана на обобщении и систематизации результатов теоретических исследований в области кластерной политики и опыта создания зарубежных спортивных кластерных объединений.

Четвертая глава **«Результаты создания и перспективы развития спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки Псковской области»**. Для методологического обоснования механизма создания и развития спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки были определены приоритетные направления его развития, определены этапы создания ТСК, раскрыто их содержание, разработаны ключевые документы, определяющие развитие кластера: Положение о деятельности Специализированной организации ТСК муниципального образования г. Великие Луки Псковской области; Договор о координации деятельности организаций - участников ТСК г. Великие Луки и специализированной организации.

Компонентами структурно-содержательной модели создания и развития территориального спортивного кластера являются структурный и содержательный модули. Структурный модуль ТСК г. Великие Луки представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Структурный модуль территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки

Содержательный модуль ТСК муниципального образования г. Великие Луки, генерирующий информацию о спортивном кластере, представлен на рисунке 3.



Рисунок 3 – Содержательный модуль территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки

Основной площадкой для прямого взаимодействия между участниками спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки является Специализированная организация кластера. Однако в настоящее время в свете решения национальных и особенно отраслевых задач ведется работа по созданию «Цифровой платформы» спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки, использование которой позволит обеспечить более высокий уровень взаимодействия субъектов спортивного кластера. В настоящее время разработана концепция «Цифровой платформы».

Для планирования эффективной стратегии развития ТСК был проведен SWOT-анализ. Был описан механизм бизнес-процессов, осуществляемых между

субъектами сферы ФК и С с описанием существующих в настоящее время проблем. Детальный план работы по созданию цифровой платформы спортивного кластера представлен в форме дорожной карты (таблица 3).

Таблица 3 – «Дорожная карта» по созданию цифровой платформы спортивного кластера (авторская)

Задачи	Мероприятия, направленные на решение задач
1. Изучить опыт разработки и внедрения цифровых платформ в сфере ФК и С.	– анализ существующих идей по цифровизации отрасли ФК и С; – анализ существующих отраслевых цифровых платформ.
2. Собрать и проанализировать сведения о существующей инфраструктуре ФК и С в г. Великие Луки и возможности взаимодействия муниципальных органов власти, бизнеса и населения городского округа.	– изучение статистических и описательных отчетов; – изучение положений о соревнованиях, проводимых на территории муниципального образования, нормативных правовых документов; – анализ доступной информации о потенциальных участниках платформы.
3. Определить группы пользователей и разработчиков цифровой платформы.	– подготовка базы данных участников ТСК; – описание группы пользователей цифровой платформы; – поиск разработчиков и готовых решений.
4. Сформулировать требования к информации, размещаемой на цифровой платформе.	– разработка требований к информации по основным группам потенциальных участников кластера.
5. Описать структуру и функции цифровой платформы.	– разработка требований к внешней и внутренней составляющей цифровой платформы.
6. Разработать этапы реализации проекта и определить источники финансирования.	– разработка плана реализации проекта цифровой платформы.
7. Запустить цифровую платформу.	– реализация мероприятий по запуску цифровой платформы в соответствии с разработанным планом.

Понимая, что в процессе реализации проекта можно столкнуться с определенными трудностями, были выявлены риски, способные повлиять на достижение целей проекта.

Исходя из планируемых модулей платформы, был составлен перечень данных, которые потребуются, описаны их источники, проведена работа по структурированию профильной информации.

Основной целью создания ТСК муниципального образования г. Великие Луки является повышение эффективности педагогического управления как всей сферой ФК и С, так и отдельных спортивных мероприятий.

Процессы реализации функций управляющего воздействия менеджеров спортивного кластера были рассмотрены на примере трех разноуровневых физкультурно-спортивных мероприятий, которые проводятся ежегодно на территории муниципального образования г. Великие Луки:

1. Муниципальные соревнования по спортивному ориентированию среди обучающихся «Великолукская осень – 2020».

2. Всероссийские соревнования по стрельбе из лука «Надежды России».

3. Международная встреча воздухоплателей.

Деятельность менеджеров спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки позволила выявить проблемы организации и планирования указанных физкультурно-спортивных мероприятий, предложить пути их решения и тем самым повысить эффективность их управления.

При выявлении подходов к оценке результатов деятельности и параметров оценки деятельности ТСК муниципального образования г. Великие Луки, учитывалось, что участниками спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки являются организации, входящие в состав трех групп:

- а) муниципальные объекты физической культуры и спорта;
- б) немунципальные объекты физической культуры и спорта;
- в) объекты межсекторального взаимодействия, не являющиеся частью системы физической культуры и спорта.

В ходе исследования были выявлены показатели эффективности их деятельности в составе кластерного объединения (таблица 4).

Таблица 4 - Показатели деятельности каждой группы организаций, взаимодействующих в рамках кластера

Субъекты	Система показателей
1. Организации - участники ТСК муниципального образования г. Великие Луки	
Муниципальные учреждения физической культуры и спорта	<ul style="list-style-type: none"> – численность занимающихся физической культурой и спортом; – физкультурно-оздоровительная работа; – спортивная инфраструктура; – количество учреждений, предприятий, объединений, организаций оказывающих услуги в сфере ФК и С; – количество проведенных физкультурных и спортивных мероприятий в отчетный период; – кадры; – финансирование; – развитие видов спорта и двигательная активность; – спортивное мастерство.
Немуниципальные учреждения физической культуры и спорта	<ul style="list-style-type: none"> – количество учреждений, предприятий, объединений, организаций, оказывающих услуги в сфере ФК и С; – количество проведенных физкультурных и спортивных мероприятий в отчетный период; – кадры; – физкультурно-оздоровительная работа, спортивная инфраструктура; – финансирование; – развитие видов спорта и двигательная активность; – спортивное мастерство; – численность занимающихся физической культурой и спортом; – рост потребительского спроса со стороны занимающихся; – объем реализованной продукции, товаров или услуг спортивного назначения; – повышение прибыльности (выручки) организаций; – количество реализуемых совместных проектов.

Продолжение таблицы 4

Субъекты межсекторального взаимодействия, не являющиеся частью системы физической культуры и спорта	<ul style="list-style-type: none"> – рост потребительского спроса; – объем реализованной продукции, товаров или услуг; – повышение прибыльности (выручки) организаций; – количество реализуемых совместных проектов.
2. Администрация (территория) муниципального образования	<ul style="list-style-type: none"> – объем инвестиций, привлекаемых в экономику муниципального образования (например, объем средств от проведения спортивно-зрелищных мероприятий); – количество МСП участников, количество (рост) рабочих мест на МСП.
3. Специализированная организация ТСК	<ul style="list-style-type: none"> – число участников кластера, заключивших договор о координации деятельности; – количество организованных конференций, семинаров, форумов, ярмарок – выставок в сфере интересов участников кластера; – количество новостных рассылок в электронном и печатном виде; – количество собранных данных о (потенциальных) участниках ТСК; – количество участников ТСК муниципального образования г. Великие Луки, прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров организаций; – количество предоставленных консультационных услуг в интересах участников кластера; – количество проведенных мониторингов показателей деятельности ТСК, состояния потенциала организаций - участников.

Для расчета уровня эффективности ТСК муниципального образования г. Великие Луки была разработана методика интегральной оценки, позволяющая выявить эффективность деятельности кластера с учетом педагогических (управленческих) критериев и предлагающая рассматривать такой уровень, как функцию ряда переменных (таблица 5):

$$U_{эф} = F(\text{Прод, Соц, Фин, Пед, Инн, Инф, Орг, Инст}) \quad (1)$$

где $U_{эф}$ - уровень эффективности ТСК; Прод, Соц, Фин, Пед, Инн, Инф, Орг, Инст - соответственно продуктивный, социальный, финансовый, педагогический, инновационный, информационный, организационный и институциональный факторы, определяющие уровень эффективности.

Уровень (индекс) эффективности ТСК определялся по формуле

$$U_{эф} = \sum \alpha_i \cdot X_i \quad (2)$$

где α_i - весовой коэффициент, определяющий вклад i -го фактора в общее значение критерия;

n - количество параметров эффективности ТСК;

X_i - значение показателя, описывающего i -й элемент критерия.

Таблица 5 - Переменные эффективности функционирования ТСК г. Великие Луки

Наименование переменных	Показатель, характеризующий переменную	Весовой коэффициент
Продуктивный	Количество городских физкультурно-спортивных мероприятий	0,125
Социальный	Численность населения города, занимающегося физической культурой и спортом	0,125
Финансовый	Объем финансирования спортивных мероприятий из внебюджетных источников	0,125
Педагогический	Охват программами повышения квалификации и стажировки спортивных кадров	0,125
Инновационный	Количество созданных цифровых платформ, бизнес-проектов	0,125
Информационно-консультационный	Предоставление информационно-консультационных услуг в интересах участников кластера	0,125
Организационный	Количество мероприятий, в которых участвовали резиденты кластера	0,125
Институциональный	Количество реализуемых совместных проектов	0,125
ИТОГО		1

Анализ динамики уровня эффективности ТСК г. Великие Луки в 2020 - 2021 гг. (таблица 6) свидетельствовал, что интегральный показатель эффективности ТСК, рассмотренный за 2021 г., равен 0,941. Содержательно интерпретировать этот количественный показатель можно в долях от 1.

Таблица 6 - Изменение уровня эффективности ТСК г. Великие Луки в 2020 - 2021 гг.

Наименование показателя уровня эффективности	Абсолютный показатель 2020 г	Абсолютный показатель 2021 г	Изменение уровня 2020/2021 «3»-«2»/«2»	Итоговое значение показателя «4»*0,125
Численность населения города, занимающегося ФК и С (человек)	35709	36155	0,012	0,002
Количество городских физкультурно-спортивных мероприятий, ед.	68	105	0,541	0,068
Объем финансирования спортивных мероприятий из внебюджетных источников (тыс. руб.)	58874,3	129763,6	1,204	0,151
Охват программами повышения квалификации и стажировки спортивных кадров (человек)	13	44	2,385	0,298
Количество созданных цифровых платформ, бизнес-проектов, ед.	5	9	0,8	0,1
Предоставление информационно-консультационных услуг в интересах участников кластера (час.)	24	44	0,833	0,104
Количество мероприятий, в которых участвовали резиденты кластера, ед.	8	6	-0,25	-0,031
Количество реализуемых совместных проектов (договоров с объектами межсекторального взаимодействия), ед.	2	6	2	0,25
Итого				0,941

Достигнутый интегральный показатель ТСК г. Великие Луки свидетельствует об эффективности принимаемых в нем управленческих (педагогических) решений.

В 2022 г. для более комплексной оценки эффективности деятельности ТСК муниципального образования г. Великие Луки, для анализа и оценки эффективности муниципального управления физической культурой и спортом было проведено очередное исследование, в основе которого использован метод экспертных оценок, примененный ранее.

Экспертами в этом случае выступили представители муниципального органа управления физической культурой и спортом г. Великие Луки, руководители спортивных организаций, а также тренеры.

В контексте реализации структурно-содержательной модели территориального спортивного кластера, особого внимания заслуживали ответы экспертов на вопросы, касающиеся качества информирования и принятия управленческих решений.

По вопросам, связанным с реализацией структурно-содержательной модели территориального спортивного кластера, был проведен более подробный анализ (таблица 7).

Таблица 7 - Корреляционная плеяда ответов экспертов по отдельным вопросам в соотношении с возрастом, опытом и статусом респондентов в системе ФК и С (r)

Содержание вопроса	Средний показатель	Коэффициент корреляции с возрастом респондентов	Коэффициент корреляции с опытом респондентов	Коэффициент корреляции со статусом респондентов
информационное обеспечение физкультурно-спортивной деятельности (12 вопрос)	0,72	-0,205	-0,252	0,645
эффективность управленческих процедур (24 вопрос)	0,71	-0,054	0,138	0,613

Анализ данных 2022 г. продемонстрировал достаточно высокую корреляционную зависимость ответов респондентов с их возрастом ($r=0,326$), должностью в системе управления ФК и С (статус) ($r=0,138$) и опытом работы в названной сфере ($r=0,548$).

Можно говорить о четко выраженном и согласованном мнении экспертов в вопросах информационного обеспечения физкультурно-спортивной деятельности и эффективности управленческих процедур, что косвенно также доказывает эффективность предложенной модели создания и развития территориального спортивного кластера

Таким образом, результаты объективного анализа реализованных мероприятий, их количественных показателей и качественных характеристик свидетельствуют об эффективности как менеджмента территориального спортивного кластера, так и всей системы управления сферой физической культуры и спорта муниципального образования г. Великие Луки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные в ходе проведенного исследования результаты подтвердили выдвинутую гипотезу и позволили сформулировать следующие выводы:

1. Базовыми возможностями кластерного подхода в современной теории и практике управления территорией являются:

– кластерная концепция развития и управления территории является методологической основой, позволяющей объединить социально-экономическую, научно-техническую политики, политику поддержки малого предпринимательства, а также региональную политику в целом;

– региональные кластеры используют сложившуюся устойчивую систему распространения новых технологий, знаний, умений и навыков. Благодаря сформированным на территории технологическим связям, в кластере происходят генерация и трансфер инновационных, информационных технологий. Участниками этого процесса становятся как резиденты кластера, так и иные организации, функционирующие на территории региона;

– важным генерирующим преимуществом кластерного развития территории является наличие в них бизнес-структур быстро реагирующих на изменения условий функционирования. Такая «гибкость» организаций - участников кластера позволяет в короткие сроки трансформировать инновации в конкурентные преимущества экономики региона;

– региональные кластеры чрезвычайно важны для развития субъектов малого предпринимательства. Кластерная форма организации деятельности позволяет хозяйствующим субъектам использовать высокую степень специализации, что позволяет им производить товар или оказывать услугу наиболее эффективно, с наименьшими затратами ресурсов.

2. К значимым условиям формирования кластерного подхода относятся:

– специализация, отраслевая особенность концентрации производства и учёта сравнительных преимуществ организаций на рынках;

– наличие спроса на внутреннем рынке для отраслевого продукта или услуги;

– наличие факторов производства (природные, трудовые и прочие ресурсы);

– наличие географической локализации, т.е. логистической, транспортной, технологической и отраслевой близости организаций - участников кластера. Географическая близость организаций способствует тесному взаимодействию между участниками по вопросам обмена продукцией, усиливает возможность доступа к информации о рыночной конъюнктуре и технологиях;

– наличие определенного количества организаций (участников) формирующих кластер.

Масштабирование кластерной деятельности является основой жизнеспособности и устойчивого развития кластера.

3. Установлено, что в современных политических и экономических условиях наиболее применяемыми в управлении ФК и С на муниципальном уровне являются

системный и программно-целевой подходы. Эти подходы при всех их возможностях и положительных характеристиках не позволяют организовать эффективный механизм взаимодействия субъектов, заинтересованных в развитии сферы ФК и С. Управление ФК и С на муниципальном уровне будет более эффективным при применении кластерного подхода.

Выявлены организационно-методологические составляющие взаимодействия европейских спортивных кластеров: виды инициатив создания спортивного кластера, его структура, организационно-правовая форма, количество и состав участников, набор сервисов управляющей компании кластера, направления деятельности и предоставляемые услуги спортивного кластера, механизмы поиска финансовых ресурсов.

4. Установлено, что в современной отечественной литературе наблюдается смещение понятий образовательный, спортивный и даже олимпийский кластер.

В диссертационном исследовании дается определение спортивного кластера, под которым понимается система отношений субъектов сферы физической культуры и спорта и иных взаимосвязанных организаций, предоставляющих различные продукты или услуги, связанные со спортом, на основе пространственных, инфраструктурных, правовых и нормативных составляющих, обеспечивающих условия для успешного поступательного развития сферы ФК и С на базе единой стратегии достижения целей и интеграции ресурсов.

Для создания концепции развития спортивного кластера выявлены базовые принципы формирования спортивного кластера, его функции и потенциал, описаны потенциальные элементы, структура исходя из состава участников кластера, показатели эффективности спортивного кластера на различных стадиях жизненного цикла.

В результате исследования проведено теоретико-экспертное обоснование структурно-содержательной модели создания и развития территориального спортивного кластера, компонентами которой являются:

- структурные модули кластера. Они содержат информацию об органах управления, об участниках кластера, о партнерах, о проектах кластера, о правоустанавливающих нормативных документах, об инвестиционных и кооперационных предложениях, о презентационных материалах;
- содержательные модули кластера. Они генерируют информацию о статусе кластера, о цели объединения участников кластера, о ключевой и сопутствующей специализации кластера, об основной продукции и услугах кластера, о приоритетах развития кластера;
- прототип цифровой платформы кластера.

6. В результате реализации предложенной модели создан территориальный спортивный кластер муниципального образования г. Великие Луки. В целом оценка показателей деятельности всего ТСК была разделена на четыре составляющие:

- оценка деятельности организаций, взаимодействующих в рамках кластера;
- оценка эффективности менеджмента ТСК;
- оценка влияния кластерной структуры на развитие хозяйственных связей (синергетический эффект, положительные последствия взаимной поддержки

участников кластера, эффективность нововведений, сокращение транзакционных издержек, коэффициент надежности исполнения обязательств по договору и т.д.);

– оценка влияния деятельности кластера на развитие территории.

Кластерное взаимодействие субъектов системы муниципального образования в сфере ФК и С, органов власти, представителей спортивной индустрии, представителей иных направлений бизнеса, всех заинтересованных в развитии отрасли физических и юридических лиц повысило уровень ее эффективности.

Использование кластерной модели управления позволило создать условия для совершенствования процесса оказания физкультурно-оздоровительных услуг населению муниципального образования и обеспечить максимальный уровень их доступности. Удовлетворение потребностей населения в занятиях ФК и С привело к увеличению числа жителей муниципального образования, регулярно занимающихся ФК и С, к повышению их физической активности и укреплению здоровья.

Увеличились такие показатели, как: численность населения города, занимающегося физической культурой и спортом (на 0,09); количество городских физкультурно-спортивных мероприятий (на 0,54); объем финансирования спортивных мероприятий из внебюджетных источников (на 1,20); охват программами повышения квалификации и стажировки спортивных кадров (на 0,29); количество созданных цифровых платформ, бизнес-проектов (на 0,10); предоставление информационно-консультационных услуг в интересах участников кластера (на 0,10); количество реализуемых совместных проектов (договоров с объектами межсекторального взаимодействия) (на 0,25).

Рост иных показателей развития сферы ФК и С также благоприятно отразился на социально-экономическом развитии территории в целом.

Предложенная методика интегральной оценки позволила выявить положительный интегральный показатель деятельности ТСК муниципального образования г. Великие Луки, что свидетельствует об эффективности принимаемых в нем управленческих (педагогических) решений, а предложенная структурно-содержательная модель развития территориального спортивного кластера является эффективным инструментом управления сферой ФК и С на муниципальном уровне.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Теоретические и практические выводы, полученные результаты исследования позволили сформулировать следующие практические рекомендации:

1. В качестве инициаторов формирования условий для эффективного организационного развития ТСК должны выступать органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации и местного самоуправления, а также организации и объединения сферы ФК и С.

2. Участникам спортивного кластера необходимо создать специализированную организацию, обеспечивающую координацию деятельности. Предполагается, что функции указанной организации могут быть возложены как на вновь создаваемые самостоятельные организации, так и на организации, действующие в структуре уже существующих хозяйственных субъектов.

3. Необходимо создать механизмы обеспечения менеджеров кластера

методической, информационно-консультационной поддержкой, обеспечить им доступ к технологиям образовательной подготовки по вопросам разработки и реализации кластерных инициатив.

4. Концепцию создания и развития территориального спортивного кластера, его структурно-организационную модель, направления деятельности специализированной организации территориального спортивного кластера и план мероприятий, направленный на формирование благоприятных условий развития кластера, следует тщательно разрабатывать.

5. Рекомендуем выявить и тщательно проанализировать административные барьеры федерального, регионального и муниципального уровня для развития кластера. Целесообразно выработать предложения по их минимизации.

6. Целесообразно установить эффективное информационно-коммуникационное взаимодействие не только между участниками кластера, но и между иными заинтересованными субъектами спортивного сектора и смежных отраслей. При этом следует использовать как контактные формы взаимодействия (проведение встреч, семинаров, форумов, ярмарок-выставок, недель спорта и т.д.), так и виртуальные, дистанционные (создание веб-страницы кластерного объединения или его цифровой платформы с размещением на них данных об участниках и внешних партнерах спортивного кластера, регулярных новостных рассылок).

7. Следует разработать методические материалы, связанные с реализацией проектов участников кластера и обеспечить их эффективную поддержку.

8. Необходимо предусмотреть механизмы осуществления целевых инвестиций в развитие спортивной инфраструктуры территории базирования кластера.

9. Участникам ТСК следует эффективно использовать имеющиеся механизмы финансовой поддержки, позволяющие обеспечить реализацию проектов развития кластеров.

10. С целью формирования благоприятных условий развития кластера органами исполнительной власти территории базирования кластера и специализированной организацией кластера его участникам должна предоставляться методическая, информационно-консультационная, образовательная поддержка.

11. Для создания условий непрерывного развития кластера необходимо обеспечение сотрудничества между организациями – участниками кластера и образовательными организациями, осуществляющими повышение профессиональной квалификации.

12. Для минимизации риска реализации неэффективной кластерной политики рекомендуется разработать четкие количественные и качественные критерии оценивания результативности кластерных проектов. Они должны разрабатываться с учетом наступления не только экономических последствий применения кластерных инструментов, но и отражать принадлежность спортивного кластера к социально-культурной сфере деятельности.

Таким образом, изложенные практические рекомендации позволят реализовать мероприятия, направленные на осуществление кластерной политики в сфере спорта, повысить эффективность управления ФК и С на муниципальном уровне, стимулировать социально-экономическое развитие территории кластеров в целом.

СПИСОК ОСНОВНЫХ РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ
ДИССЕРТАЦИИ:

1. **Степанов, А. А. Проблемы и перспективы развития регионального рынка спортивных услуг на примере г. Великие Луки Псковской области / А. А. Степанов, Е. Ю. Смирнова, Л. Ш. Шитова // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. – 2018. – № 10 (164). – С. 305–311 (журнал из перечня ВАК РФ).**
2. Технологии сферы сервиса на примере спортивно-оздоровительных услуг : учебное пособие / Т. А. Пузыня, А. А. Степанов, Е. Ю. Смирнова, Л. Ш. Шитова. – Москва : Изд-во «Перо», 2018. – 88 с.
3. Бескровная, В. А. Изменение системы подготовки кадров высшей квалификации в контексте четвертой промышленной революции / В. А. Бескровная, Л. Ш. Шитова // Основные экономические и социальные аспекты концепции «Индустрия 4.0» Диалог Европа – Россия : сборник материалов международной научно-практической конференции (г. Санкт-Петербург, 8 июля 2018). – Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2018. – С. 40–45.
4. Шитова, Л. Ш. Сервисное обеспечение спортивного мероприятия (на примере Всероссийских соревнований по стрельбе из лука «Надежды России») // Традиции – Инновации – Развитие : сборник статей кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин. Выпуск 15. – Великие Луки, 2019. – С. 22–28.
5. Шитова, Л. Ш. К вопросу о стратегии пространственного развития Псковской области / Л. Ш. Шитова, Т. А. Борзунова // Традиции – Инновации – Развитие : сборник статей кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин. Выпуск 15. – Великие Луки, 2019. – С. 47–53.
6. Шитова, Л. Ш. Кластерная теория организации регионального развития // Традиции – Инновации – Развитие : сборник статей кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин. Выпуск 15. – Великие Луки, 2019. – С. 85–92.
7. Шитова, Л. Ш. Система правовых средств управления физической культурой // III Региональная научно-практическая конференция «Современные тенденции развития экономики и образования региона» (Великие Луки, 13-14 декабря 2018 г.) : материалы конференции. – Москва : Мир науки, 2019. – С. 137–147. – URL: <http://izd-mn.com/PDF/03MNNPK19.pdf> (дата обращения: 03.06.2022).
8. Шитова, Л. Ш. Подходы к оценке параметров регионального развития на основе инновационных индикаторов // Пространственное развитие региона: перспективы, приоритеты, ресурсы : сборник научных трудов международной научно-практической конференции 22–23 ноября 2019 г. – Калининград : РА Полиграфычъ, 2019. – С. 179–183.
9. Шитова, Л. Ш. Территориальное взаимодействие субъектов предпринимательской деятельности по продвижению товаров и услуг // IV

Региональная научно-практическая конференция «Современные тенденции развития экономики и образования региона» (Великие Луки, 12-13 декабря 2019 г.) : материалы конференции. – Москва : Мир науки, 2020. – С. 102–105. – URL: <https://izd-mn.com/PDF/02MNNPK20.pdf> (дата обращения: 03.06.2022).

10. Шитова, Л. Ш. Кластерный подход в управлении развитием территорий / Л. Ш. Шитова, А. А. Степанов // IV Региональная научно-практическая конференция «Современные тенденции развития экономики и образования региона» (Великие Луки, 12-13 декабря 2019 г.) : материалы конференции. – Москва : Мир науки, 2020. – С. 88–92. – URL: <https://izd-mn.com/PDF/02MNNPK20.pdf> (дата обращения: 03.06.2022).

11. Шитова, Л. Ш. Влияние крупных спортивных мероприятий на развитие территорий (на примере всероссийских соревнований по стрельбе из лука «Надежды России») // IV Региональная научно-практическая конференция «Современные тенденции развития экономики и образования региона» (Великие Луки, 12-13 декабря 2019 г.) : материалы конференции. – Москва : Мир науки, 2020. – С. 93–101. – URL: <https://izd-mn.com/PDF/02MNNPK20.pdf> (дата обращения: 03.06.2022).

12. Шитова, Л. Ш. Анализ европейского опыта в развитии территориальных спортивных кластеров // Современные наукоемкие технологии. – 2020. – № 2. – С. 139–143 (журнал из перечня ВАК РФ).

13. Шитова, Л. Ш. Европейский опыт создания и развития спортивных кластерных объединений / Л. Ш. Шитова, В. Б. Мяконьков // Педагогико-психологические и медико-биологические проблемы физической культуры и спорта. – 2020. – Т. 15, № 1. – С. 120–126 (журнал из перечня ВАК РФ).

14. Шитова, Л. Ш. Опыт создания территориального спортивного кластера «SPORAL TЕС» (Франция) // Физическая культура и спорт. Олимпийское образование : материалы международной научно-практической конференции (12 февраля 2020 г.) / редкол.: А. И. Погребной, Е. М. Бердичевская, Г. Б. Горская, Е. А. Еремина, Т. А. Самсоненко. – Краснодар, 2020. – Часть 1. – С. 155–157.

15. Шитова, Л. Ш. Основы формирования кластеров в системе физической культуры и спорта территории // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт : материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием (22 апреля 2021 г.) / редкол.: С. М. Ахметов, А. А. Тарасенко, Г. Д. Алексанянц, Е. А. Еремина, Т. А. Самсоненко, О. О. Айвазян. – Краснодар, 2021. – С. 200–206.

16. Шитова, Л. Ш. Территориальный аспект формирования спортивного кластера / Л. Ш. Шитова, Т. А. Борзунова // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт : материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием (22 апреля 2021 г.) / редкол.: С. М. Ахметов, А. А. Тарасенко, Г. Д. Алексанянц, Е. А. Еремина, Т. А. Самсоненко, О. О. Айвазян. – Краснодар, 2021. – С. 207–211.

17. Шитова, Л. Ш. Основы формирования кластеров в системе физической культуры и спорта территории // Традиции. – Инновации. – Развитие : сборник

статей кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин. Выпуск 17. – Великие Луки, 2021. – С. 63–66.

18. Шитова, Л. Ш. Кластерная модель территориального управления системой физической культуры и спорта (на примере европейского спортивного кластера «CLUSSPORT») // Физическая культура, спорт, олимпизм : проблемы и перспективы : сборник статей открытой научно-практической конференции, посвященной Году науки и технологий / редкол.: В. Н. Шляхтов, Р. М. Городничев, Д. А. Белюков [и др.]. – Великие Луки, 2021. – С. 381–386.

19. Шитова, Л. Ш. Формирование кластеров в системе физической культуры и спорта территории // Физическая культура, спорт, олимпизм : проблемы и перспективы : сборник статей открытой научно-практической конференции, посвященной Году науки и технологий / редкол.: В. Н. Шляхтов, Р. М. Городничев, Д. А. Белюков [и др.]. – Великие Луки, 2021. – С. 376–380.

20. **Мяконьков, В. Б. Эффективность управления сферой физической культуры и спорта на региональном уровне / В. Б. Мяконьков, Л. Ш. Шитова // Наука и спорт: современные тенденции. – 2021. – Т. 9, № 4. – С. 142–149 (журнал из перечня ВАК РФ).**

21. Шитова, Л. Ш. Значение системного управления на муниципальном уровне // Традиции – Инновации – Развитие : сборник статей кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин. Выпуск 18. – Великие Луки, 2022. – С. 52–57.

22. Шитова, Л. Ш. Осуществление статистического наблюдения в сфере физической культуры и спорта // Традиции – Инновации – Развитие : сборник статей кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин. Выпуск 18. – Великие Луки, 2022. – С. 57–64.

23. Шитова, Л. Ш. Нормативное правовое обеспечение управления системой физической культуры и спорта // Традиции – Инновации – Развитие : сборник статей кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин. Выпуск 18. – Великие Луки, 2022. – С. 64–74.

24. Шитова, Л. Ш. Региональная политика управления системой физической культуры и спорта на примере Псковской области // Традиции – Инновации – Развитие : сборник статей кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин. Выпуск 18. – Великие Луки, 2022. – С. 74–88.

25. Digital language learning environment influence on pe students professional development / N. G. Ershova, E. V. Dytko, E. Yu. Smirnova, I. Sh. Shitova // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. – Krasnoyarsk, 2021. – P. 2401–2408.