

3. Gunibsky M. Sh. Innovative and interactive methods of the legal educational process. *Legal world*, 2014, no. 4, pp. 40—44. (In Russ.).
4. Leshchenko O. V. Structural components of the legal sense and value goals of the minors. Methods of the legal educational process. *Law: history, theory, practice*. Materials of the IV Int. sci. conf. (Saint Petersburg, July 2016). Saint Petersburg, 2016. Pp. 8—11. (In Russ.).
5. Ryabysheva E. N., Plaksina N. I. Features of development of the legal competence of the contemporary specialist. *Scientific research publications*, 2015, 1(1), pp. 13—19. (In Russ.).
6. Moskovtsev D. V. Theoretical and methodological approach to formation of legal competence of future teachers of vocational education. *Bulletin of MGOU. Series: Pedagogy*, 2015, no. 3, pp. 155—163. (In Russ.).
7. Shikhanova E. G. Legal competence of future engineer in the context of formation of the legal culture. *Bulletin of VGU. Series: Issues of higher education*, 2017, no. 2, pp. 102—106. (In Russ.).
8. Kuznetsova N. O. Legal competence of experts in advertisement and public relations. *Bulletin of Samara University. History, pedagogy, philology*, 2018, 24(4), pp. 54—59. (In Russ.).
9. Egorova O. A., Zinchenko E. N. Legal competence of students of the non-legal specialties and professional competence of the students — future lawyers. *Bulletin of YuUrGU. Series "Education. Pedagogical sciences"*, 2016, 8(4), pp. 72—80. (In Russ.).
10. Hüfner A., Hüfner K. Learn more about Legal Competence. *International Encyclopedia of Education*. 2010. Pp. 582—589. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/>
11. Zavieh M. Legal Competence in the Digital Age. URL: <https://lawyerist.com/legal-competence-digital-age>
12. Spaak T. Explicating the Concept of Legal Competence Concepts in the Law, 2008 13 Pages. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1014402
13. Spaak T. *Legal Realism and Legal Reasoning: A Quasi-Realist Approach*. 41 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3400589
14. Spaak T. *Relativism in the Philosophy of Law*. 19 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3333634
15. Dilemmas of L. Kolberg. (In Russ.). URL: <https://vsetesti.ru/329/>

Как цитировать статью: Завражин В. В. Правовая компетентность детей и молодежи: сравнительный анализ // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 4 (49). С. 395–400. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.406.

For citation: Zavrazhin V. V. Legal competence of children and youth: a comparative analysis. *Business. Education. Law*, 2019, no. 4, pp. 395–400. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.406.

УДК 37.07
ББК 74.04(2Рос)

DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.404

Smirnova Svetlana Vladimirovna,
Director, Center for Promotion
of Educational Programs and Projects,
Coordinator for the International Activities,
Institute of Continuing Education,
Moscow City Pedagogical University,
Moscow,
e-mail: smirnovasv@mgpu.ru

Смирнова Светлана Владимировна,
директор центра продвижения
образовательных программ и проектов,
координатор по международной деятельности Института
непрерывного образования,
Московский городской педагогический университет (МГПУ),
г. Москва,
e-mail: smirnovasv@mgpu.ru

Terov Andrey Alexandrovich,
Candidate of Pedagogy,
Senior Researcher of the Laboratory of Individualization and
Continuing Education of the
Institute of Continuing Education,
Moscow City pedagogical University,
Moscow,
e-mail: terov68@mail.ru

Теров Андрей Александрович,
канд. пед. наук,
старший научный сотрудник Лаборатории индивидуализации
и непрерывного образования
Института непрерывного образования,
Московский городской педагогический университет (МГПУ),
г. Москва,
e-mail: terov68@mail.ru

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ГОРОДСКОГО ХАБА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

SOME ASPECTS OF ARRANGEMENT OF THE CITY HUB OF EXTENDED EDUCATION

13.00.01 — Общая педагогика, история педагогики и образования
13.00.01 — General pedagogy, history of pedagogy and education

В статье рассматриваются организационные особенности деятельности городского хаба дополнительного образования. На основе накопленного опыта в сфере управления, проектной деятельности, а также основ инновационной деятельности предлагается организационная структура

хаба дополнительного образования (ДО). В статье описываются основные особенности деятельности организации, обосновывается необходимость гибкого понимания ее целей и задач деятельности. Главными особенностями работы команды по организации хаба ДО в статье признаются

наличие общего понимания идей и ценностей участниками проекта, многомерное понимание хаба ДО, который объединяет в своей структуре функциональные элементы прогноза, оценки рисков, оперативного реагирования на вызовы внешней среды. Авторы предлагают основы формирующейся модели управления хабом ДО, интегрированной с управленческим аппаратом материнской организации, что существенно сокращает риски на этапе запуска проекта. Предполагается использовать опыт наиболее насыщенных образовательных сред в рамках различных организаций, работа которых позволяет развивать проект хаба ДО в регионах и небольших городах, минимизируя расходы и риски за счет опыта запуска хаба в столице. Авторы призывают рассматривать хаб ДО как комплексную структуру, представляющую на различных уровнях его организационной структуры экспертное сообщество, команду управленцев, сообщество семейных систем, а также партнерскую среду, в которую привлекаются различные образовательные организации, культурные проекты. Авторы на основе индивидуального подхода к построению образовательной траектории предлагают гибкую организационную структуру, главной задачей которой является устойчивость хаба ДО в современных условиях динамично развивающейся городской среды.

In this article, the authors examine the organizational features of the activities of the urban hub of additional education (AD). On the basis of accumulated experience in the field of management, project activities, as well as the fundamentals of innovation, the organizational structure of AD hub is proposed. The article describes the main features of the organization's activities, substantiates the need for a flexible understanding of its goals and activities. The main features of the work of the team for arrangement of the hub of the AD are the presence of a common understanding of the ideas and values of the project participants, a multidimensional understanding of the hub of the AD, which combines in its structure the functional elements of the forecast, risk assessment, rapid response to environmental challenges. In the article, the authors propose the basics of an emerging model of a hub control of AD, integrated with the management apparatus of the "parent organization", which significantly reduces the risks at the project launch stage. It is supposed to use the experience of the most saturated educational environments within the framework of various organizations whose work allows developing the AD hub project in the regions and small cities, minimizing costs and risks due to the experience of launching a hub in the capital. The authors urge to consider the hub of AD as a complex structure, representing at various levels of its organizational structure the expert community, management team, community of family systems, as well as the partner environment, in which various educational organizations and cultural projects are involved. Based on an individual approach to construction of an educational trajectory, the authors propose a flexible organizational structure, the main task of which is sustainability of the hub of AD in the modern conditions of a dynamically developing urban environment.

Ключевые слова: хаб дополнительного образования, организационная структура, индивидуализация образования, управление образованием, масштабирование образовательного проекта, инновации в образовании, управление инновациями, системный подход, образовательный кластер, организационная среда образовательного проекта.

Keywords: hub of additional education, organizational structure, individualization of education, educational management, scaling of an educational project, innovations in education, innovation management, system approach, educational cluster, organizational environment of an educational project.

Введение

Одним из важнейших, системообразующих и базовых структурно-функциональных компонентов модели городского хаба дополнительного образования является принципиальная схема управления данным хабом в рамках разработанной модели. **Актуальность** изучения схемы управления хабом заключается в насущной потребности профессионального сообщества в конкретных методических и организационных рекомендациях, которые позволят запустить хаб в столице, а затем масштабировать данный опыт в рамках страны.

Данная тема изучена фрагментарно. К. Ниренберг [1] рассматривает хаб как инструмент институциональной трансформации образовательной траектории индивида. Г. А. Игнатъева [2] понимает образовательный хаб как элемент коворкинга педагогов, психологов и семейных систем. М. Е. Шварцман и В. В. Лебедев [3] изучили опыт формирования онлайн образовательных площадок для организации методической и информационной поддержки деятельности профессионального сообщества.

Н. Н. Суртаева [4] рассматривает педагогический хаб как основной институт для координации образовательной траектории индивидов и создание точек непрерывного образования. А. А. Рудович [5] предлагает концепцию образовательного хаба как сетку партнерских организаций и взаимодействий, направленных на развитие человеческого потенциала. Однако в данных работах не уделяется внимание описанию организационных особенностей педагогического хаба ДО, а также специфике его управленческой и интеллектуальной среды.

Целесообразность данного исследования заключается в конкретных предложениях по формированию организационной, экспертной и управленческой среды хаба ДО. В отличие от существующих наработок по данной тематике, авторы предлагают использовать экспертный и управленческий потенциал, накопленный в конкретных педагогических вузах или учреждениях профильного образования для обеспечения успешного запуска хаба в столице с последующим масштабированием его в рамках всей страны.

Научная новизна. Разработана модель организационной, управленческой среды хаба ДО, сформулированы и описаны структурные особенности внутренней и внешней среды хаба ДО. В рамках статьи предложены конкретные шаги по созданию и интеграции хабов ДО в существующую систему образования.

Целью данной статьи является описание внешней и внутренней среды хаба на основании учета специфики деятельности сообществ дополнительного образования. Для понимания сущности, содержательных и технологических особенностей принципиальной схемы управления в организационной модели городского хаба ДО на базе педагогического вуза или учреждения профильного образования необходимо определиться с ключевыми понятиями, категориями, их определениями и некоторыми характеристиками. Данная тема находится на стыке нескольких сфер знаний и не изучена комплексно, однако существуют наработки, которые позволяют аккумулировать опыт из различных сфер теории и практики для органичной организации хаба.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- сформулировать комплексное определение хаба ДО, отражающее сущность данной организации;
- предложить управленческие и кадровые решения для функционирования хаба;
- описать организационную структуру хаба, определив ее особенности;
- дать обоснование методологическим основам деятельности хаба.

Основная часть

Под городским хабом дополнительного образования будем иметь в виду следующее.

Во-первых, агрегатор ресурсов, услуг дополнительного образования, ресурсов сопровождающей и обслуживающей систему разработки и реализации доступных, качественных и разнообразных услуг дополнительного образования для различных целевых групп жителей столичного мегаполиса.

Во-вторых, центр отбора, поддержки и продвижения современных и эффективных услуг дополнительного образования за счет привлечения и использования нетривиальных, эффективных технологий и форм, моделей разработки и реализации.

В-третьих, группу аналитиков-прогнозистов, главная задача которых заключается в определении векторов развития рынка услуг дополнительного образования для разнообразных целевых групп в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективах.

В-четвертых, специализированный распределительный центр, обеспечивающий бесперебойные потоки, перемещения и использования как услуг и продуктов дополнительного образования, так и разнообразных ресурсов: кадровых, содержательных, рекламно-информационных, методических и пр.

В-пятых, разрабатываемая в рамках данной НИР организационная модель хаба позволяет нам рассматривать городской хаб по дополнительному образованию прежде всего как инновационный проект, отвечающий следующим характеристикам:

- направленность на порождение качественно новых продуктов и услуг в сфере ДО, отвечающих требованиям и вызовам времени;
- нацеленность на системные преобразования процессов, содержания, результатов ДО;
- скоординированность, кооперация ресурсов, средств, услуг и продуктов, процессов по их разработке, продвижению и реализации;
- временная определенность, этапность, наличие прогнозируемых результатов, достигаемых в запланированные сроки.

Понимание городского хаба ДО на базе педагогического вуза того или иного города как инновационного проекта основывается на принимаемом нами в качестве одного из самых подходящих определений проекта определения, данного в «Оперативном руководстве» № 2.20 Всемирного банка: «Проект — это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями» [6].

Исходя из определенных нами и представленных выше пяти характеристик городского хаба по дополнительному образованию, под *управлением* мы будем понимать методологию и технологию организации, планирования и координации использования разнообразных ресурсов дополнительного образования (финансовых, кадровых, методических, программных, содержательных и т. д.),

сконцентрированных в хабе, направленную на эффективное достижение цели по обеспечению различных целевых групп из числа жителей мегаполиса современными, качественными, разнообразными, доступными продуктами и услугами дополнительного образования.

Для эффективного управления в организационной модели городского хаба дополнительного образования предусмотрена структуризация (декомпозиция) модели хаба на компоненты:

- фазы, этапы, работы, задачи, рабочие процессы;
- система отдельных пакетов работ, выстроенная на общей логике;
- организационная структура менеджеров и исполнителей работ;
- система распределения функций, обязанностей, ответственности;
- функциональные области в модели городского хаба ДО и др.

Одним из значимых компонентов модели хаба ДО, выполняющих связующую, координирующую функцию, становится команда инновационного проекта — специальная группа единомышленников, распределенно реализующих управленческие и иные функции, разделяющих базовые ценности, опирающихся на общие методологические основания, теоретические и технологические подходы и основы.

Методологическими основаниями системы управления в организационной модели городского хаба ДО являются системно-деятельностный подход, методология моделирования и системного анализа, стратегирования и оперативного планирования.

При оценке эффективности управления целесообразно опираться на три базовых аспекта, отраженных на рис. 1.



Рис. 1. Три аспекта эффективности управления в рамках организационной модели городского хаба ДО

Управление, опирающееся на эти три аспекта, предполагает широкое использование современных управленческих технологий, методик и инструментов, таких как: технологии развития идей, технологии непрерывного совершенствования, технологии формирования открытости, кооперация, SCRUM, дерево работ, дерево целей, дерево решений, матрицы ответственности, диаграммы загрузки ресурсов и др. [7, 8].

При проектировании и реализации организационной модели городского хаба ДО и принципиальной схемы управления в рамках хаба мы принципиально закладывали возможность максимального использования уже имеющихся структур и управленческих традиций, прежде всего в Институте непрерывного образования, а также в ГАОУ ВО МГПУ в целом.

Такая позиция обеспечивает чередование этапов консолидации и преемственности в развитии, эволюции городского

хаба по ДО с этапами переориентации, трансформации и реструктуризации в соответствии с вызовами времени, трендами и актуальными задачами.

Разработка принципиальной схемы и системы управления в рамках организационной модели городского хаба ДО предполагала решение в процессе разработки и реализации, помимо прочего, следующих задач:

— адаптация, модернизация действующих управленческих структур и создание новых, если действующие структуры не позволяют эффективно управлять новыми направлениями, функциями, ресурсами (новые структуры могут функционировать на постоянной или на проектной, временной основах);

— разработка и управление механизмами функционирования городского хаба ДО (одним из значимых вопросов к разрабатываемым и применяемым механизмам функционирования городского хаба является определение меры ответственности сотрудников, прежде всего постоянного или временного управленческого состава, за результаты своей деятельности, в том числе управленческой);

— кадровое обеспечение, прежде всего управленческих структур и функций городского хаба ДО (при подборе кадров, особенно на временной, проектной основе первостепенным становится вопрос мотивации, профессиональной и личностной predisposedности претендента к той или иной позиции, должности);

— селекция под специфику хаба как инновационного проекта современных технологий управления либо модернизация отработанных, используемых ранее (целесообразно максимально широко использовать цифровые технологии и цифровые ресурсы — создать и поддерживать актуальные базы, банки данных, использовать программы и системы планирования и контроля и т. д.).

При разработке схемы управления в организационной модели городского хаба ДО мы опирались на современные теории

и практики управления, менеджмента. Таковой, на наш взгляд, в первую очередь является «Новая программа менеджмента», названная разработчиками «Менеджмент 2.0». основополагающими принципами управления в современном мире становятся современная система мотивации, гибкая система управления, формирования и непрерывного развития культуры управления и управленческих компетенций. Важной доминантой управленческой системы становится «...саморазвитие под воздействием процессов самоорганизации на уровне отдельных экономических субъектов, а предпринимательский индивидуализм выступает как понимающее восприятие и основа процессов трансформации и переходов к иному состоянию отдельных организаций и всей системы в целом» [9].

Таким образом, конкурентное, долгосрочное, устойчивое стратегическое развитие городского хаба ДО достигается в первую очередь внутренними процессами самоорганизации, обеспечиваемыми системой управления.

Обобщая данные источников [10—13], мы приходим к аргументированному выводу, что в современном мире своеобразными локомотивами и концентраторами инноваций становятся кластеры и хабы.

В соответствии с современным трендом в системе управления городским хабом ДО одной из ключевых идей является опора на саморазвитие и деятельность саморазвивающегося субъекта управления, исполнения [14]. Такая система управления содержит в своей основе механизм формирования активного и ответственного субъекта управления, рефлексивного механизма управления.

При разработке схемы управления в организационной модели городского хаба ДО большое внимание нами было уделено определению структуры управленческой команды городского хаба ДО [15]. Один из возможных вариантов структурирования управленческой команды, распределения позиций среди сотрудников городского хаба представлен на рис. 2.



Рис. 2. Примерная схема организации управления городским хабом ДО

Управленческая команда городского хаба ДО — это группа профессиональных менеджеров, возглавляемая генеральным менеджером городского хаба, назначаемым осуществлять организацию и контроль над деятельностью городского хаба ДО [16].

Генеральному менеджеру городского хаба ДО подчиняются и вместе с ним образуют топ-менеджмент следующие должности:

- ресурсный менеджер, осуществляющий управление ресурсами ДО;

- менеджер технической и IT-инфраструктуры городского хаба ДО, обеспечивающий управление инфраструктурами базового процесса — дополнительного образования и его ресурсным обеспечением;

- офис-менеджер, одновременно выполняющий функции диспетчера-консультанта горячей линии городского хаба ДО;

- менеджер кооперации партнерства, обеспечивающий управление процессами сотрудничества, кооперации и взаимодействия по привлечению, концентрации и использованию в рамках городского хаба ДО необходимых ресурсов ДО и ресурсов для выявления, продвижения и оказания услуг ДО;

- менеджер мониторинга качества, обеспечивающий управление экспертизой, оценкой и контролем качества предоставления услуг и использования ресурсов в городском хабе ДО.

Для решения наиболее значимых на том или ином этапе развития городского хаба ДО задач в системе управления целесообразно использовать коллегиальные форматы управления. На стадии проектирования и запуска городского хаба ДО, на наш взгляд, целесообразно использовать потенциал группы разработки стратегий развития хаба ДО, группы ресурсного планирования, управления ресурсами во главе с ресурсным менеджером и группой прогнозирования и мониторинга качества удовлетворения запросов и образовательных заказов потребителей, заказчиков услуг ДО.

Предложенная выше организационная схема управления городским хабом позволяет, во-первых, выстроить непротиворечивые и взаимосвязанные системы взаимоотношений, взаимодействия и слаженной работы сотрудников, задействованных в обеспечении функционирования и развития городского хаба ДО; во-вторых, актуализировать содержание и процессы, составляющие сущность деятельности городского хаба ДО; в третьих, обеспечить соответствие деятельности городского хаба ДО требованиям внешнего окружения — партнеров, заказчиков, потребителей, поставщиков ресурсов, соисполнителей и т. д.

В целях максимального использования имеющегося опыта, кадрового и технологического потенциала, а также с целью оптимизации ресурсов считаем целесообразным частичное совмещение управления городским хабом с имеющимися структурами учреждений профессионального образования, находящихся в городе. Таким образом, управленческая схема городского хаба ДО предполагает глубокую интеграцию в структуру материнской организации — наиболее компетентного педагогического вуза или профильной образовательной организации.

Такой вариант организационной управленческой схемы можно отнести к одной из версий management by project

и предполагает выделение на базе имеющихся структур либо частично отдельной структуры управления городским хабом, которая становится неотъемлемой, значимой и системообразующей частью управленческой структуры ИНО.

Разрабатываемая нами в рамках данной НИР схема, структура управления, как уже отмечалось выше, является структурно-функциональной. Такой тип модели позволяет стимулировать специализацию, что соответствует идеи, концепции и методологии городского хаба по ДО; снижает риски дублирования процессов, управленческих решений и повышает эффективность использования ресурсного потенциала, что немаловажно для городского хаба ДО; повышает уровень технологизации и координации; создает условия для непрерывного профессионального роста и развития сотрудников.

С точки зрения адаптивности или удержания жесткости управленческой системы разработчики городского хаба ДО на базе существующего вуза или профильной образовательной организации пришли к единодушному мнению, что управленческая система, схема управления хабом должна быть адаптивной, «органистической» [17].

Для органистической системы управления городским хабом ДО будут присущи такие характеристики, как:

- рамочные, широко определяемые, подвижные должностные обязанности;

- минимум управленческих указаний, распоряжений, жестких регламентов;

- сочетание персональной и коллективной, совместной ответственности;

- кооперация и перекрестные связи между управленческими структурами и сотрудниками;

- преобладание неформального над формальным;

- работа в ситуациях с высокой степенью неопределенности и динамизма;

- трансформация целей в ходе реализации того или иного проекта;

- сложность, а местами и невозможность использования четких, прежде всего количественных критериев, индикаторов и показателей оценки результатов и продуктов деятельности городского хаба ДО.

Работая над созданием управленческой схемы городского хаба ДО, мы приходим к обоснованному убеждению, что это будет не некая единая схема, а некая взаимосвязанная совокупность, система, комплекс управленческих схем. Такой подход находит отражение и в структуре и содержании данного текста.

Управление инновационными проектами, к которым, несомненно, может быть отнесен городской хаб ДО, может быть структурировано и схематизировано относительно функций по функциональным областям. В нашей работе мы придерживаемся концепции типологизации и выделения девяти функциональных областей, разработанной Американским институтом проектного менеджмента (Project Management Institute — PMI) (рис. 3).



Рис. 3. Функциональные области управления в городском хабе ДО

Ситуация неопределенности, сложность и динамизм процессов разработки, функционирования и развития городского хаба ДО детерминируют необходимость создания системы рамочных требований и базовых характеристик к системе управления:

— принцип направленности управления на открытость, предполагающую возможность привлечения в городской хаб ДО разнообразных ресурсов, партнеров, доноров, меценатов, разработчиков и потребителей продуктов и услуг ДО. Чем больше партнеров кооперируются в рамках городского хаба ДО, тем выше вероятность порождения новых, прорывных идей, проектов, программ, команд, однако такой структурой становится сложнее управлять;

— сетевой принцип управления, позволяющий удерживать смешанную структуру схемы управления городским хабом ДО, выстраиваемую на основе имеющейся схемы и системы управления профильным образовательным учреждением в том или ином городе. Такой формат управления позволяет привлечь в том числе организации некоммерческой сферы — НКО, сообществ, профессиональные ассоциации и т. д., а также продуктивно использовать коллективные общественные органы — попечительские советы, ассоциации выпускников и т. д., а также онлайн формы коммуникации — «проектные сессии», «сессии планирования» и т. д.;

— наличие согласованных стратегий развития города — университета — базовой организации городского хаба ДО —

самого городского хаба ДО и структур, непосредственно разрабатывающих и реализующих продукты и услуги ДО;

— ориентация на развитие и совершенствование деятельности городского хаба на основе форвардных исследований и разработок, системы прогнозирования и стратегирования деятельности;

— региональное взаимодействие сочетается с межрегиональным, всероссийским и международным;

— система управления городским хабом ДО должна обеспечивать возможности получения на своевременной и регулярной основе любым партнером, потенциальным потребителем продуктов и услуг ДО необходимой и полной актуальной информации; возможность участия любого пользователя услугами городского хаба ДО и (или) партнера в принятии решений.

Заключение

Предложенная структура хаба ДО интегрирует накопленные представления и современные приемы горизонтального управления. Разработанная структура за счет организационной и управленческой гибкости позволит развивать хабы ДО в различных условиях с различными региональными и кадровыми возможностями. Данные положения являются рекомендательными в рамках создания хаба ДО в Москве, тогда как в пилотных регионах необходимо учитывать местную специфику и ресурсный потенциал местного педагогического сообщества.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Frontiers in outreach and education: the Florida red tide experience / K. Nierenberg, J. Hollenbeck, L. E. Fleming, W. Stephan, A. Reich, L. C. Backer, R. Currier, B. Kirkpatrick // *Harmful algae*. 2011. Vol. 10. No. 4. Pp. 374—380. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1568988311000126?via%3Dihub>
2. Игнатъева Г. А., Тулупова О. В., Мольков А. С. Образовательный коворкинг как новый формат организации образовательного пространства дополнительного профессионального образования // *Образование и наука*. 2016. № 5(134). С. 139—157.
3. Шварцман М. Е., Лебедев В. В., Скалабан А. В. Sci-Hub как зеркало комплектования научных и образовательных организаций онлайн-ресурсами // *Интеграция образования*. 2017. Т. 21. № 3(88). С. 522—534.
4. Суртаева Н. Н., Суртаева О. Н. Формирование «мягких» компетенций в процессе непрерывного образования // *Человек и образование*. 2017. № 2(51). С. 82—86.
5. Рудович А. А. Творчество как ключевой драйвер развития инновационной образовательной среды // *Экономика. Право. Инновации*. 2016. № 2. С. 82—84.
6. Кульгин Н. Б. Управление инновационными проектами. 2-е изд. СПб. : БХВ-Петербург, 2017. 416 с.
7. Грей К. Ф., Ларсон Э. У. Управление проектами. Практическое руководство. М. : ДИС, 2015.
8. Сазерленд Дж. SCRUM. Революционный метод управления проектами. М. : Библиотека Сбербанка, 2016. 285 с.
9. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия. М., 2017. 864 с.
10. Просалова В. С. Механизм стратегического управления инновационной деятельностью кластеров // *Науковедение*. 2016. Т. 8. № 6. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN616.pdf>
11. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: / под ред. С. В. Комарова. Екатеринбург, 2013. 257 с.
12. Санто Б. Сила инновационного саморазвития // *Инновации*. 2004. № 2. С. 5—15.
13. Кластерная политика: концентрация потенциала для достижения глобальной конкурентоспособности / под ред. И. М. Бортника, Л. М. Гохберга, А. Н. Клепача, П. Б. Рудника, О. В. Фомичева, А. Е. Шадрина. СПб. : Corvus, 2015. 356 с.
14. Пилотные инновационные территориальные кластеры в Российской Федерации: направления реализации программ развития / под ред. Л. М. Гохберга, А. Е. Шадрина. М. : НИУ ВШЭ, 2015. 92 с.
15. Модель EFQM (The Excellence Model EFQM), версия 2010. Модель совершенства Европейского фонда управления качеством. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm082.html>
16. Конти Т. Самооценка в организациях : пер. с англ. М.: Стандарты и качество, 2000. 328 с.
17. Пузанков Д. В., Степанов С. А. Совершенствование деятельности образовательных учреждений с позиций менеджмента качества // *Теоретические и прикладные исследования*. 2005. № 4. С. 42—63.

REFERENCES

1. Nierenberg K., Hollenbeck J., Fleming L. E., Stephan W., Reich A., Backer L. C., Currier R., Kirkpatrick B. Frontiers in outreach and education: the Florida red tide experience. Harmful algae, 2011, 10(4), pp. 374—380. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1568988311000126?via%3Dihub>
2. Ignatieva G. A., Tulupova O. V., Molkov A. S. Educational co-working as a new format for organizing the educational space of additional professional education. *Education and Science*, 2016, no. 5, pp. 139—157. (In Russ.).
3. Shvartsman M. E., Lebedev V. V., Skalaban A. V. Sci-Hub as a mirror of the acquisition of scientific and educational organizations with online resources. *Education Integration*, 2017, vol. 21, no. 3(88), pp. 522—534. (In Russ.).
4. Surtaeva N. N., Surtaeva O. N. Formation of “soft” competences in the process of continuous education. *Man and Education*, 2017, no. 2, pp. 82—86. (In Russ.).
5. Rudovich A. A. Creativity as a key driver of development of innovative educational environment. *Economics, Law, Innovation*, 2016, no. 2, pp. 82—84. (In Russ.).
6. Kultin N. *Management of innovative projects*. 2nd ed. Saint Petersburg, BHV-Petersburg, 2017. 416 p. (In Russ.).
7. Gray K. F., Larson E. U. *Project management. Practical guide*. Moscow, DIS Publ., 2015. (In Russ.).
8. Sutherland J. *SCRUM. A revolutionary project management method*. Moscow, Sberbank Library, 2016. 285 p. (In Russ.).
9. Schumpeter J. *Theory of Economic Development. Capitalism, socialism, democracy*. Moscow, 2017. 864 p. (In Russ.).
10. Prosalova V. S. The mechanism of strategic management of the innovation activity of clusters. *Science studies*, 2016, 8(6). (In Russ.). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN616.pdf>
11. Komarov S. V. (ed.). *From self-organization to self-development: change in management paradigm*. Yekaterinburg, 2013. 257 p. (In Russ.).
12. Santo B. The Power of Innovative self-development. *Innovations*, 2004, no. 2, pp. 5—15. (In Russ.).
13. Bortnik I. M., Gokhberg L. M., Klepach A. N., Rudnik P. B., Fomichev O. V., Shadrin A. E. (eds.). *Cluster policy: concentration of potential for achieving global competitiveness*. Saint Petersburg, Corvus, 2015. 356 p. (In Russ.).
14. Gokhberg L. M., Shadrina A. E. (eds.). *Pilot innovative territorial clusters in the Russian Federation: directions for the implementation of development programs*. Moscow, NRU of HSE, 2015. 92 p. (In Russ.).
15. The EFQM Model (The Excellence Model EFQM), version 2010. The Excellence Model of the European Foundation for Quality Management. (In Russ.). URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm082.html>.
16. Conti T. Self-assessment in organizations. Moscow, Standards and Quality Publ., 2000. 328 p. (In Russ.).
17. Puzankov D. V., Stepanov S. A. Improving the activities of educational institutions from the standpoint of quality management. *Theoretical and applied research*, 2005, no. 4, pp. 42—63. (In Russ.).

Как цитировать статью: Смирнова С. В., Теров А. А. Некоторые аспекты организации городского хаба дополнительного образования // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 4 (49). С. 400–406. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.404.

For citation: Smirnova S. V., Terov A. A. Some aspects of arrangement of the city hub of extended education. *Business. Education. Law*, 2019, no. 4, pp. 400–406. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.404.

УДК 796.88:616.21/.26
ББК 77.29.58:76.33

DOI: 10.25683/VOLBI.2019.49.418

Ziambetov Vadim Yusupovich,
Candidate of Pedagogy, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Physical Education,
Orenburg State University,
Orenburg,
e-mail: ziambetov@mail.ru

Зиамбетов Вадим Юсупович,
канд. пед. наук, доцент,
доцент кафедры физического воспитания,
Оренбургский государственный университет,
г. Оренбург,
e-mail: ziambetov@mail.ru

СЕРИЙНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ ИЗ ГИРЕВОГО СПОРТА КАК СРЕДСТВО РАЗВИТИЯ ВЫНОСЛИВОСТИ СТУДЕНТОВ

SERIAL EXERCISES FROM KETTLEBELL SPORTS AS A MEANS OF DEVELOPMENT OF STUDENTS ENDURANCE

- 13.00.04 — Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры
13.00.04 — Theory and methods of physical education, sports training, recreational and adaptive physical culture

В статье авторы раскрывают вопросы повышения эффективности оздоровительной направленности занятий по физической культуре со студентами вуза с помощью применения основ гиревого спорта. Показана важность и

актуальность развития выносливости как жизненно важного качества, определяющего здоровье человека. Авторы предлагают работу по совершенствованию процесса укрепления здоровья и, в частности, развития выносливости,