

Стратегическое управление муниципальными организациями дополнительного образования детей в многопровайдерной среде (кейс г. Хабаровска)

А.С. Ваниватова

ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет», г. Хабаровск, Россия

В работе рассматривается, как территориальный контекст городского района влияет на конкурентные факторы и выбор стратегий муниципальных организаций дополнительного образования детей. Эмпирическая база включает анализ сайтов и полуструктурированные интервью с руководителями, обработанные методами тематического кодирования. Выявлено, что конкуренция в системе дополнительного образования имеет выраженную территориальную асимметрию, и в зависимости от контекста по-разному артикулируются конкурентные преимущества. На основе эмпирических данных описана типология шести стратегий конкурентоспособности муниципальных организаций дополнительного образования детей (лидерская, нишевая, экспансивная, инновационная, консервативная, реактивная). Полученные результаты уточняют управленческую картину многопровайдерной среды и могут использоваться при анализе кадровых и проектных практик в муниципальной системе управления образованием.

***Ключевые слова:** муниципальное управление, дополнительное образование детей, конкурентоспособность, стратегия конкурентоспособности, территориальный контекст.*

Система дополнительного образования детей в крупных городах всё в большей степени приобретает черты многопровайдерной среды, в которой муниципальные организации функционируют наряду с частными центрами, учреждениями культуры и спорта, школами и сетевыми проектами [5]. В условиях расширения предложения и усиления роли выбора семьи муниципальные организации дополнительного образования детей (МОДО) утрачивают статус территориального монополиста и становятся одними из участников локального рынка образовательных услуг [2, 3].

Конкурентная среда дополнительного образования при этом не является однородной. Даже в пределах одного города она формируется под влиянием территориального контекста: плотности провайдеров, инфраструктурной обеспеченности, транспортной доступности, социально-демографических характеристик районов. Эти различия задают неодинаковые условия для деятельности муниципальных организаций и влияют на то, какие конкурентные факторы становятся значимыми, а какие остаются на периферии управленческого внимания.

В данной ситуации стратегическое управление выступает ключевым механизмом адаптации МОДО к условиям многопровайдерной среды. Стратегический выбор организации отражает не только её ресурсные возможности, но и способ интерпретации конкурентного окружения: одни организации делают ставку на расширение портфеля программ, другие – на специализацию, инновации или территориальную доступность. Таким

образом, стратегии конкурентоспособности МОДО формируются как ответ на сочетание внешних условий и управленческих решений.

Несмотря на объективное усложнение конкурентного поля, эмпирические данные показывают, что восприятие конкуренции и использование аналитических инструментов в управлении остаются неоднородными. Социологические данные показывают, что 34,8% руководителей организаций дополнительного образования детей заявляют об отсутствии конкурентов, а школы и детские сады как конкурентов называют лишь 7,9%. Параллельно фиксируется ограниченное использование цифровых инструментов анализа рынка и клиентских данных в управленческих решениях [4].

В результате конкурентная среда существует объективно, но не всегда становится предметом регулярного анализа на уровне организации и муниципального управления. Это усиливает значимость исследования территориального контекста как переменной, позволяющей объяснить различия в стратегиях конкурентоспособности муниципальных организаций и уточнить управленческую картину многопровайдерной среды дополнительного образования детей.

Цель исследования – выявить влияние территориального контекста на формирование конкурентных факторов и выбор стратегий конкурентоспособности муниципальных организаций дополнительного образования детей (кейс г. Хабаровска).

Материалы и методы

Эмпирическая часть исследования построена на сочетании нескольких источников данных:

- 1) анализ официальных сайтов муниципальных организаций дополнительного образования детей;
- 2) социальное картирование провайдеров дополнительного образования детей на территории города;
- 3) полуструктурированные интервью с руководителями и заместителями руководителей муниципальных организаций, проведённые очно в период май-июнь 2024 г. Интервью записывались с согласия информантов, длительность бесед составляла от 30 минут до 1,5 часа; последующая обработка включала транскрибирование и тематическое кодирование по аналитической рамке, ориентированной на факторы конкуренции, восприятие конкурентной среды и практики стратегического управления.

Результаты исследования

Анализ показал, что территориальный контекст является рабочей переменной: он задаёт плотность провайдеров, доступность инфраструктуры, структуру спроса и, следовательно, язык, на котором руководители описывают конкурентные преимущества организации (они приведены в табл. 1).

Таблица 1

Конкурентные факторы МОДО в зависимости от территориального контекста

Территория (контекст)	Ключевые характеристики	Наиболее часто называемые конкурентные факторы
Центральный район города	Высокая плотность населения; развитая инфраструктура; множество образовательных учреждений	Широкий спектр программ; история и традиции; уникальные практики; уникальная инфраструктура
Районы с высоким уровнем конкуренции	Высокая насыщенность частных и государственных провайдеров	Факторы, близкие к центральному району, плюс акцент на инновационное развитие и имидж
Районы с низким уровнем конкуренции	Низкая плотность населения; ограниченный выбор провайдеров	Доступность и безопасность; территориальная монополия; узкая специализация; разветвлённая сеть баз
Все районы (сквозные факторы)	Независимо от контекста	Качество образования; квалифицированные кадры; материально-техническая база; финансовая устойчивость; социальная роль; партнёрские отношения; устойчивость к изменениям

В центральных районах и районах с высокой конкуренцией руководители чаще опираются на «портфельные» аргументы (разнообразие программ, достижения, уникальность практик). В районах с низкой конкуренцией в речи руководителей появляется более инфраструктурный набор факторов: безопасность, близость, работа на базах школ и детских садов, а также эффект территориальной монополии.

Интервью показывают, что репутационный капитал связывается не только с текущими показателями, но и с долговременной историей учреждения и «эффектом выпускников»: прошлые достижения и траектории выпускников описываются как основание устойчивости учреждения на локальном рынке образовательных услуг.

Разрыв между объективной многопровайдерностью и субъективным восприятием конкуренции делает стратегии уязвимыми. Если конкуренты не распознаются, то и конкурентные факторы сводятся к внутренним параметрам качества, без сопоставления с альтернативами, которые доступны семье в конкретном районе города [1].

Эмпирические данные интервью и анализа открытых источников позволили выделить шесть стратегий конкурентоспособности МОДО, которые различаются по логике портфеля программ, кадровым характеристикам, материально-технической базе, репутации и партнёрствам (табл. 2).

Полученные результаты показывают, что стратегии конкурентоспособности муниципальных организаций дополнительного образования детей не являются произвольным управленческим выбором.

Таблица 2

Типология стратегий конкурентоспособности МОДО

Стратегия	Логика позиционирования и портфель программ	Ресурсный профиль (кадры, МТО, репутация)	Партнёрства как механизм
Лидерская	Широкий спектр программ; акцент на высокие достижения детей	Сильные кадры; дефицит молодых специалистов; ограничение по площадям для расширения; высокий имидж за счёт результатов	Сотрудничество для решения общих задач и поддержания статуса
Нишевая	Специализированные программы; ориентация на устойчивую целевую аудиторию	Опытные специалисты; трудности привлечения новых кадров; нехватка специализированных зон; репутация в нише при наличии стереотипов	Разветвлённая сеть баз и взаимодействий с площадками
Экспансивная	Расширение присутствия (филиалы) и запуск новых программ для широкой аудитории	Стабильный состав; дефицит отдельных компетенций (в т.ч. ИКТ); потребность в модернизации зданий и специальных помещений; репутация через расширение охвата	Партнёрства, включая бизнес, для расширения ресурсной базы
Инновационная	Современные программы и инновационные проекты как основа узнаваемости	Гибкая команда; дефицит узких специалистов; нехватка оборудования; имидж новатора через оригинальные методы	Партнёрства для реализации инновационных проектов и обновления содержания
Консервативная	Традиционные и проверенные программы; ставка на стабильность	Стабильный состав; ограниченные возможности профессионального роста; устаревшая база; доверие родителей к традиционным практикам	Долгосрочные связи с проверенными партнёрами
Реактивная	Быстрая адаптация под текущие изменения и внешние запросы	Трудности привлечения кадров и наставничества; проблемы обновления базы; имидж «гибкой» организации	Открытость новым партнёрствам при трудностях их устойчивой реализации

Они формируются в тесной связи с территориальным контекстом и отражают способ адаптации организации к плотности провайдеров, инфраструктурным условиям и структуре спроса. При этом каждая стратегия фиксирует не только сильные стороны организации, но и зоны управленческих ограничений, которые в дальнейшем воспроизводятся в практиках развития.

Типология показывает, что стратегии различаются не только целевыми ориентирами, но и конфигурацией дефицитов. Лидерская стратегия упирается в ресурс пространства и омоложение кадров, нишевая – в специализированную инфраструктуру, экспансивная – в модернизацию и цифровые компетенции, инновационная – в оборудование и узких специалистов, консервативная – в обновление материальной базы, реактивная – в кадровую устойчивость и предсказуемость ресурсного обеспечения.

Во всех стратегиях партнёрства выступают способом компенсировать ограничения: через базы, сетевые программы, совместные проекты и обмен ресурсами. Этот вывод поддерживает тезис о том, что способность комбинировать ресурсы через межорганизационные связи становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности муниципального сектора.

Обсуждение

С позиции муниципального управления выявленные различия означают, что система МОДО функционирует как портфель организаций, встроенных в неоднородные локальные рынки – от «рынка выбора» до территориальной монополии. Внутри одного города сосуществуют разные режимы конкуренции, а управленческие практики формируются под влиянием плотности провайдеров, инфраструктуры и структуры спроса.

Дальнейшее исследование переводит фокус с описания стратегий на вопрос профессиональной способности руководителя видеть рынок и управлять позиционированием. Компетенция стратегического конкурентного позиционирования определяется как способность выявлять, формировать и реализовывать стратегические преимущества организации в многопровайдерной среде. Она раскрывается через шесть взаимосвязанных компонентов: стратегический, аналитический, инновационно-проектный, коммуникативно-лидерский, партнёрский и маркетингово-сервисный. В этом ракурсе типология стратегий МОДО может рассматриваться как индикатор преобладающих управленческих компетенций и дефицитов в муниципальном секторе.

Цифрово-аналитические инструменты (включая данные «Навигатора ДОД», мониторинги и дашборды) в логике исследования трактуются как ресурс, который позволяет переводить конкуренцию из области интуиции в область управляемых данных. При слабой «рыночной рефлексии» руководителей этот ресурс остаётся неосвоенным, что закрепляет реактивный характер управленческих решений в отдельных организациях.

Рекомендации

Выявленная типология стратегий конкурентоспособности МОДО позволяет сформулировать контекстно обусловленные управленческие ориентиры, соотнесённые с особенностями территориальной среды и ресурсными ограничениями организаций.

Для лидерской стратегии характерна ориентация на поддержание репутационного капитала и качества образовательного предложения. В управленческом контуре это предполагает систематическое обновление программ, развитие профессионального потенциала педагогических кадров, инвестиции в инфраструктуру, а также активное использование партнёрств и публичных коммуникаций для закрепления лидерских позиций.

Нишевая стратегия предполагает концентрацию управленческих усилий на развитии специализированных программ и работе с устойчивой целевой аудиторией. В данном случае приоритетными становятся поддержание экспертного статуса организации, формирование устойчивых партнёрских связей с профильными учреждениями и использование внешних ресурсов для компенсации инфраструктурных и кадровых ограничений.

Для организаций, реализующих экспансивную стратегию, ключевым управленческим ориентиром выступает обеспечение управляемости процессов при расширении присутствия. Это требует адаптации программ под территориальные особенности, развития гибридных и дистанционных форм обучения, а также выстраивания партнёрств на локальном уровне для закрепления позиций в новых районах.

Инновационная стратегия связана с ориентацией на проектную деятельность и обновление содержания дополнительного образования. Управленческие приоритеты в данном случае включают развитие инновационной культуры, участие в грантовых и конкурсных программах, а также формирование партнёрств с научными, технологическими и культурными организациями.

Для консервативной стратегии характерна ставка на устойчивость традиционных практик и доверие со стороны семей. Управленческие ориентиры связаны с поддержанием стабильности кадрового состава, постепенным обновлением материально-технической базы и развитием долгосрочных партнёрских отношений без радикальной трансформации организационной модели.

Реактивная стратегия предполагает высокую чувствительность к изменениям внешней среды. В этом случае управленческие усилия направлены на повышение гибкости программного предложения, оперативный сбор и анализ обратной связи, а также использование краткосрочных партнёрств как инструмента адаптации к изменяющимся условиям.

С позиции муниципального управления полученные результаты указывают на необходимость перехода от унифицированных управленческих решений к контекстно чувствительной политике развития системы дополнительного образования детей. Учет территориальных различий, поддержка сетевых взаимодействий, развитие механизмов обмена успешными практиками и формирование условий для обновления

инфраструктуры могут рассматриваться как направления повышения устойчивости муниципального сегмента в многопровайдерной среде.

Заключение

Исследование выявило территориальную неоднородность конкурентной среды МОДО и показало, что контекст влияет на то, какие факторы конкурентоспособности становятся «видимыми» для руководителей. Систематизация эмпирических данных позволила описать шесть стратегий конкурентоспособности и их ресурсные профили. Партнёрства выступают сквозным механизмом перераспределения ресурсов и компенсации ограничений кадров, инфраструктуры и оснащения. Связка территориальной диагностики, типологии стратегий и компетентностной рамки стратегического позиционирования расширяет аналитический инструментарий для исследования кадровой политики и проектных практик в муниципальной системе управления образованием.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ваниватова А.С. Конкуренция или кооперация в системе дополнительного образования детей: какую стратегию предпочесть? // Про дополнительное образование детей. 2024. №5 (53). С. 50–61.
2. Дополнительное образование детей в России: единое и многообразное / С.Г. Косарецкий, М.Е. Гошин, А.А. Беликов и др.; под ред. С.Г. Косарецкого, И.Д. Фрумина; НИУ ВШЭ, Институт образования. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. 277 с.
3. Участие школьников в дополнительном образовании: информационный бюллетень / С.Г. Косарецкий, М.Е. Гошин, И.Ю. Иванов; НИУ ВШЭ. М.: ИД НИУ ВШЭ, 2022. 52 с.
4. Основные тенденции развития дополнительного образования детей / Т.А. Мерцалова (науч. ред.), С.Г. Косарецкий, К.М. Анчиков и др.; НИУ ВШЭ. М.: ИД НИУ ВШЭ, 2023. 228 с.
5. Приказ Минпросвещения России от 03.09.2019 №467 «Об утверждении Целевой модели развития региональных систем дополнительного образования детей». <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73078052/>

Об авторе:

Ваниватова Александра Станиславовна – аспирант, старший преподаватель ФГБОУ ВО «Тихоокеанский государственный университет» (Россия, 680035, г. Хабаровск, ул. Тихоокеанская, д. 136), e-mail: vanivatovalex@gmail.com

Strategic management of municipal organizations of supplementary education for children in a multi-provider environment (case of Khabarovsk)

A.S. Vanivatova

Pacific National University, Khabarovsk, Russia

The paper examines how the territorial context of urban districts influences competitive factors and the choice of strategies of municipal organizations of supplementary education for children. The empirical basis of the study includes an analysis of organizational websites and semi-structured interviews with heads of municipal organizations, processed using thematic

coding methods. The findings demonstrate that competition in the system of supplementary education is characterized by pronounced territorial asymmetry, and competitive advantages are articulated differently depending on the context. Based on empirical data, a typology of six strategies of competitiveness of municipal organizations of supplementary education for children is identified (leadership, niche, expansionary, innovative, conservative, and reactive). The results clarify the managerial landscape of the multi-provider environment and can be used in the analysis of staffing and project practices within the municipal education governance system.

Keywords: *municipal governance; supplementary education for children; competitiveness; competitiveness strategy; territorial context.*

About the author:

Vanivatova Alexandra Stanislavovna – postgraduate student, senior lecturer, Pacific National University (Russian Federation (680035, Khabarovsk, 136 Tikhookeanskaya St.), e-mail: vanivatovalex@gmail.com

Дата поступления рукописи в редакцию: 16.02.2026.

Дата принятия рукописи в печать: 16.04.2026.