

Кадровые дефициты руководителей муниципальных организаций дополнительного образования детей в условиях конкурентной среды (кейс г. Хабаровска)

А.С. Ваниватова

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

В работе рассматриваются кадровые дефициты управленческого корпуса муниципальных организаций дополнительного образования детей в условиях многопровайдерности и цифровой трансформации. Эмпирическую основу составляет кейс г. Хабаровска, включающий анализ открытых данных и полуструктурированные интервью с руководителями и членами управленческих команд. Показано, что кадровые дефициты носят системный характер и воспроизводятся в различных стратегиях конкурентоспособности. Выявлены ключевые дефициты, связанные с обновлением кадрового состава, привлечением специалистов в узкие направления, цифровой квалификацией, профессиональным ростом и наставничеством. Обосновано, что кадровая политика выступает одним из факторов устойчивости муниципальных организаций в конкурентной среде и требует ориентации на управленческие функции, связанные с анализом данных, партнёрствами и клиентским выбором семьи.

***Ключевые слова:** управленческие компетенции, дополнительное образование детей, муниципальные организации, конкурентоспособность, стратегическое конкурентное позиционирование.*

Муниципальная система дополнительного образования детей в крупных городах всё чаще функционирует как многопровайдерная среда: на одной территории одновременно работают муниципальные учреждения, частные центры, учреждения культуры и спорта, инициативные проекты, а также сетевые форматы, объединяющие разные организации [4, 6]. Цифровые инструменты (в том числе региональные навигаторы программ) делают выбор семей более прозрачным, усиливают сравнимость предложений и повышают значимость управленческих решений, основанных на данных [8]. В этих условиях конкурентоспособность муниципальных организаций дополнительного образования детей (МОДО) определяется не только программным портфелем или инфраструктурой, но и качеством управленческого корпуса, который поддерживает устойчивость организации и обеспечивает обновление её позиций на рынке услуг [3].

Особое значение в данной ситуации приобретает кадровая политика в отношении руководителей и управленческих команд МОДО. Именно управленческий корпус выступает посредником между нормативными требованиями системы публичного управления, ожиданиями семей и логикой конкурентной среды. Однако результаты исследований показывают, что кадровое развитие в муниципальном сегменте дополнительного образования нередко носит инерционный характер и слабо ориентировано на формирование управленческих практик, связанных с анализом конкурентного окружения, использованием цифровых данных и выстраиванием взаимодействия с семьёй как субъектом выбора [5, 7].

В итоге кадровая политика в системе публичной власти сталкивается с двойным вызовом: сохраняется социальная роль муниципального сегмента, а также растёт запрос на управленческие компетенции, позволяющие действовать в конкурентной среде и работать с клиентским выбором семей. В этой связи актуализируется необходимость анализа кадровых дефицитов управленческого корпуса МОДО как фактора конкурентоспособности и устойчивости организаций в условиях конкурентной среды. Такой анализ позволяет перейти от описания кадровых проблем к их интерпретации в логике управленческих функций и выявить направления корректировки кадровой политики в системе публичного управления дополнительным образованием детей.

Цель исследования – выявить и описать кадровые дефициты управленческого корпуса МОДО детей в условиях конкурентной среды на материале кейса г. Хабаровска.

Методы: применены анализ открытых данных (сайты МОДО) и социальное картирование провайдеров ДОД на территории города; проведены полуструктурированные интервью с руководителями и членами управленческих команд МОДО, стенограммы подвергнуты тематическому анализу; для обобщения результатов использованы типологизация и сравнительный анализ.

Кадровый профиль управленческого корпуса и дефициты компетенций в конкурентной среде

Кадровая политика в муниципальном сегменте ДОД задаётся не только укомплектованностью, но и качеством управленческого корпуса: его возрастной структурой, опытом, установками и выбранными траекториями профессионального развития. Исследования НИУ ВШЭ описывают устойчивые особенности управленческого корпуса организаций ДОД: преобладание женщин (около 70%), доминирование возрастных когорт 40–49 и 50–59 лет, небольшая доля молодых руководителей (младше 30 лет – 1,8%). Эти характеристики формируют риск инерционности управленческих решений в условиях быстрого изменения образовательных рынков [6].

Одновременно фиксируется парадокс профессионального развития: высокая включённость руководителей в повышение квалификации сочетается с низкой долей программ, ориентированных на цифровые компетенции и на взаимодействие с семьями. При активном участии руководителей в профессиональном развитии (77,4%) направления «данные в управлении» (10,6%) и «взаимодействие с семьями» (8,1%) остаются наименее востребованными [6]. В условиях цифровизации выбора это означает, что кадровая политика воспроизводит компетентностные лакуны именно в тех функциях, которые сильнее всего «подсвечиваются» конкурентным полем.

Материалы кейса г. Хабаровска дополняют общую картину: конкурентоспособность в интервью связывается с качеством программ, результатами обучающихся и устойчивостью педагогической команды, а

кадровые проблемы описываются как структурные: нехватка молодых специалистов, трудности привлечения кадров в узких направлениях, ограниченность профессионального роста, сложности наставничества и дефицит цифровой квалификации [1, 2].

Компетенция стратегического конкурентного позиционирования как рамка анализа кадровой политики

Компетенция стратегического конкурентного позиционирования руководителя МОДО трактуется как интегративная способность удерживать конкурентные позиции организации, обновлять портфель программ и выстраивать взаимодействия в образовательной экосистеме территории. Рамка выделяет управленческие функции и соответствующие компетентностные компоненты, представленные в табл. 1.

Таблица 1

Управленческие функции и компоненты компетенции стратегического конкурентного позиционирования

Управленческая функция	Компетентностные компоненты
Стратегическая – определение долгосрочных ориентиров, выбор стратегических приоритетов, работа с неопределённостью	<ul style="list-style-type: none"> – Когнитивный (знание стратегий конкуренции и моделей позиционирования) – Ценностно-мотивационный (готовность к изменениям, ориентация на развитие) – Личностно-регулятивный (способность принимать решения в условиях риска)
Аналитическая – анализ рынка, мониторинг качества услуг, оценка конкурентных позиций	<ul style="list-style-type: none"> – Аналитико-цифровой (работа с данными, цифровыми сервисами, показателями спроса и удержания) – Когнитивный (понимание закономерностей рынка ДОД)
Инновационно-проектная – проектирование программ, обновление портфеля, внедрение новых форматов	<ul style="list-style-type: none"> – Операциональный (способность создавать уникальные образовательные продукты) – Ценностно-мотивационный (ориентация на потребности семей)
Коммуникативно-лидерская – организация команды, медиаторство, согласование стратегий	<ul style="list-style-type: none"> – Личностно-регулятивный (саморегуляция, ответственность, рефлексия) – Ценностно-мотивационный (ориентация на сотрудничество)
Партнёрская – выстраивание сетевых связей, участие в межорганизационных проектах	<ul style="list-style-type: none"> – Партнёрско-экосистемный (умение работать с ресурсами территории и различными типами организаций) – Коммуникативные аспекты личностно-регулятивного компонента
Маркетингово-сервисный – продвижение, брендинг, работа с клиентским опытом	<ul style="list-style-type: none"> – Маркетингово-клиентский (понимание логики выбора семьи) – Аналитико-цифровой (данные о спросе и поведении клиентов) – Операциональный (создание привлекательного программного предложения)

В конкурентной среде ключевыми оказываются аналитико-цифровой, партнёрско-экосистемный и маркетингово-клиентский компоненты.

Именно по ним фиксируются лакуны: низкая востребованность программ по работе с данными и взаимодействию с семьями, а также ограниченность практик мониторинга конкурентного поля.

Обсуждение

Результаты показывают, что кадровая проблематика не сводится к территориальным условиям. Хотя плотность конкурентного окружения меняется по территориям, кадровые дефициты присутствуют во всех стратегиях. Это указывает на встроенность кадровых ограничений в управленческие практики и стратегический выбор организации.

Сводная картина дефицитов формируется вокруг пяти тем: обновление кадров и приток молодых специалистов; привлечение специалистов в узкие направления; цифровая квалификация управленческой команды; профессиональный рост и мотивация; наставничество и внутренняя передача опыта. Сопоставление с данными исследований НИУ ВШЭ усиливает вывод о компетентностных лакунах: формальная включённость руководителей в повышение квалификации не приводит к концентрации на компетенциях, связанных с клиентским выбором и данными цифровых сервисов.

Интервью в кейсе г. Хабаровска показывают, что управленческая устойчивость муниципального сегмента во многом держится на педагогической команде и репутации, а конкуренция интерпретируется через достижения обучающихся, традиции и инфраструктуру. При росте многопровайдерности эта логика сохраняет социальную роль муниципального сегмента, но одновременно усиливает разрыв между конкурентной средой и управленческими инструментами, ориентированными на клиента и данные.

Выводы

Выделенные шесть стратегий конкурентоспособности МОДО (лидерская, нишевая, экспансивная, инновационная, консервативная, реактивная) содержат типовые кадровые ограничения, влияющие на устойчивость стратегии.

Кадровые дефициты группируются вокруг обновления кадрового состава, дефицита узких специалистов, цифровой квалификации, профессионального роста и наставничества.

Компетентностная рамка стратегического конкурентного позиционирования показывает, что в конкурентной среде наибольшую нагрузку несут аналитико-цифровая, партнёрско-экосистемная и маркетингово-сервисная функции, по которым фиксируются лакуны в траекториях профессионального развития руководителей.

В результате кадровая политика в муниципальном сегменте ДОД выступает фактором конкурентоспособности: она определяет способность МОДО поддерживать качество и социальную роль, обновлять портфель программ и удерживать доверие семей в многопровайдерной среде.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ваниватова А.С. Конкуренция или кооперация в системе дополнительного образования детей? // Про дополнительное образование детей. 2024. № 5 (53). С. 50–61.
2. Ваниватова А.С., Павлов А.В. Направления и механизмы развития конкурентной среды в сфере дополнительного образования детей // Про дополнительное образование детей. 2024. № 2 (50). С. 119–127.
3. Глухов П.П., Попов А.А. Анализ развития конкурентной среды в сфере дополнительного образования. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 32 с.
4. Дополнительное образование детей в России: единое и многообразное / под ред. С.Г. Косарецкого, И.Д. Фрумина. М.: ИД Высшей школы экономики, 2019. 277 с.
5. Мониторинг экономики образования: 2020: в 2 т. / сост. Н.Б. Шугаль; НИУ ВШЭ. М.: ИД НИУ ВШЭ, 2021. 256 с.
6. Основные тенденции развития дополнительного образования детей / С.Г. Косарецкий, К.М. Анчиков и др.; НИУ ВШЭ. М.: ИД НИУ ВШЭ, 2023. 228 с.
7. 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.
8. Мерцалова Т.А., Горбовский Р.В., Петлин А.В. Навигаторы дополнительного образования детей: этапы развития, разнообразие и функциональность. М.: НИУ ВШЭ, 2018. 28 с.

Об авторе:

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

Staffing deficits of heads of municipal organizations of supplementary education for children in a competitive environment (case of Khabarovsk)

A.S. Vanivatova

Pacific National University, Khabarovsk, Russia

This paper examines staffing deficits within the managerial corps of municipal organizations of supplementary education for children (MOSEC) under conditions of multi-provider environments and digital transformation. The empirical basis of the study is the case of the city of Khabarovsk and includes an analysis of open data as well as semi-structured interviews with heads and members of management teams. The study demonstrates that staffing deficits are systemic in nature and are reproduced across different strategies of competitiveness (leadership, niche, expansionary, innovative, conservative, and reactive). Key deficits are identified in the areas of staff renewal, recruitment of specialists in narrow fields, digital qualifications, professional development, and mentoring. It is substantiated that staffing policy acts as one of the factors of sustainability of municipal organizations in a competitive environment and requires an orientation toward managerial functions related to data analysis, partnerships, and family choice as a client mechanism.

Keywords: *managerial competencies; supplementary education for children; municipal organizations; competitiveness; strategic competitive positioning.*

About the author:

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

Дата поступления рукописи в редакцию: 31.01.2026.

Дата принятия рукописи в печать: 13.03.2026.