

**Компетенция стратегического конкурентного позиционирования
руководителя муниципальной организации дополнительного образования
детей: концептуализация понятия**

**Competence of Strategic Competitive Positioning of the Head of a Municipal
Organization of Additional Education for Children: Conceptualization of the
Concept**

Ваниватова Александра Станиславовна
аспирант, старший преподаватель Высшей школы педагогики и истории
Тихоокеанский государственный университет
Хабаровск, Россия
e-mail: 013712@togudv.ru
0009-0006-9492-9997
тел.: +7 924 118-98-82

Alexandra S. Vanivatova
Postgraduate Student, Senior Lecturer, Higher School of Pedagogy and History
Pacific National University
Khabarovsk, Russia
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9492-9997>
e-mail: 013712@togudv.ru
tel.: +7 924 118-98-82

Аннотация

В статье теоретически обосновывается понятие компетенции стратегического конкурентного позиционирования руководителя муниципальной

организации дополнительного образования детей. Актуальность исследования связана с переходом системы дополнительного образования к многопровайдерной образовательной среде, в которой муниципальная организация должна не только сохранять востребованность, но и осознанно формировать собственную конкурентную позицию. Методологическую основу составили компетентностный подход, положения стратегического управления образовательными организациями и современные исследования дополнительного образования детей. Используются сравнительно-понятийный анализ, теоретический синтез и концептуальное моделирование. В результате разграничены понятия конкурентоспособности, конкурентного позиционирования и стратегического конкурентного позиционирования. Показано, что стратегическое конкурентное позиционирование представляет собой особый вид профессиональной управленческой деятельности руководителя. Предложено определение компетенции стратегического конкурентного позиционирования и раскрыта ее компонентная структура, включающая когнитивно-аналитический, операционально-проектный и ценностно-регулятивный компоненты. Полученные результаты могут быть использованы при разработке программ повышения квалификации, диагностического инструментария и моделей научно-методического сопровождения руководителей организаций дополнительного образования детей.

Ключевые слова

дополнительное образование; муниципальная организация; руководитель образовательной организации; стратегическое конкурентное позиционирование; профессиональная компетенция; стратегическое управление

Abstract

The article provides a theoretical substantiation of the concept of strategic competitive positioning competence of the head of a municipal organization of additional education for children. The relevance of the study is determined by the transition of additional education to a multi-provider educational environment, in which a municipal organization must not only remain in demand but also consciously shape its competitive position. The methodological basis includes the competence-based approach, provisions of strategic management of educational organizations, and contemporary studies of additional education for children. The methods used are comparative-conceptual analysis, theoretical synthesis, and conceptual modeling. The study differentiates the concepts of competitiveness, competitive positioning, and strategic competitive positioning. It is shown that strategic competitive positioning is a specific type of professional managerial activity of the head of an organization. The article proposes a definition of strategic competitive positioning competence and presents its component structure, including cognitive-analytical, operational-project, and value-regulatory components. The results can be used in designing professional development programs, diagnostic tools, and models of scientific and methodological support for heads of organizations of additional education for children.

Keywords: additional education for children; municipal organization of additional education; head of educational organization; strategic competitive positioning; competitiveness; managerial competence; professional competence; strategic management

Введение

Система дополнительного образования детей в России развивается быстрее, чем обновляются управленческие подходы к ее развитию. Наряду с муниципальными организациями дополнительные общеобразовательные программы реализуют общеобразовательные школы, учреждения культуры и спорта, вузы, некоммерческие организации и частные образовательные центры.

По данным НИУ ВШЭ, охват детей дополнительным образованием увеличился с 70 % в 2016 г. до 80 % в 2022 г. При этом в профильных организациях дополнительного образования обучаются 38,5 % детей, тогда как 47 % получают дополнительное образование на базе общеобразовательных организаций (Мерцалова и др., 2023).

Формирование многопровайдерной образовательной среды изменяет условия деятельности муниципальной организации дополнительного образования детей (далее МОДО). Ее устойчивость уже не может обеспечиваться только территориальной доступностью, сложившейся репутацией и традиционным набором программ. Семьи сопоставляют различные образовательные предложения, оценивая содержание и доступность программ, квалификацию педагогов, условия обучения, ожидаемые результаты и качество взаимодействия с организацией. Исследования показывают, что участие детей в дополнительном образовании определяется совокупностью территориальных, социальных, содержательных и информационных факторов (Спека, 2024; Наумов, 2022; Неволина, Абдуллина, 2024; Иванов, Фокин, 2025).

В этих условиях возрастает значение управленческой способности руководителя анализировать образовательную среду и определять место организации среди других поставщиков дополнительных общеобразовательных программ. Однако данные исследований свидетельствуют о сохраняющемся разрыве между изменением внешней среды и сложившимися управленческими практиками. Почти половина руководителей организаций дополнительного образования не используют региональные навигаторы как источник управленческой информации, только около 18 % отслеживают программные предложения других организаций, а более трети не считают, что у их учреждения есть конкуренты (Мерцалова и др., 2023). Следовательно, проблема состоит не столько в самой конкуренции, сколько в способности руководителя увидеть ее управленческие последствия.

В научной литературе активно исследуются трансформация системы дополнительного образования детей, конкурентоспособность образовательных организаций, образовательный маркетинг, стратегическое управление, образовательное лидерство и профессиональные компетенции руководителей. Вместе с тем эти направления развиваются преимущественно самостоятельно и пока не формируют единой концептуальной основы, объясняющей, какая профессиональная компетенция обеспечивает руководителю способность интегрировать анализ образовательной среды, ресурсы организации, образовательный спрос, программный портфель, партнерства и социальную миссию в процессе формирования устойчивой конкурентной позиции учреждения.

Таким образом, возникает противоречие между объективной необходимостью стратегического управления конкурентной позицией МОДО и недостаточной теоретической разработанностью профессиональной компетенции руководителя, обеспечивающей данную деятельность. Разрешение этого противоречия требует разграничения понятий конкурентоспособности, конкурентного позиционирования и стратегического конкурентного позиционирования, а также определения содержания и структуры соответствующей управленческой компетенции.

Цель статьи состоит в теоретическом обосновании понятия компетенции стратегического конкурентного позиционирования руководителя муниципальной организации дополнительного образования детей, определении ее содержания, компонентной структуры и функциональных проявлений.

Материалы и методы

Исследование носит теоретико-концептуальный характер. Материалом послужили отечественные и зарубежные работы по конкурентоспособности и позиционированию образовательных организаций, стратегическому управлению,

образовательному лидерству, профессиональным компетенциям руководителей и развитию дополнительного образования детей.

Исследование включало три последовательных этапа. Сравнительно-понятийный анализ позволил разграничить категории «конкурентоспособность», «позиционирование», «конкурентное позиционирование» и «стратегическое конкурентное позиционирование». Теоретический синтез использовался для определения содержания управленческой деятельности, обеспечивающей формирование и поддержание отличимой позиции организации. На основе концептуального моделирования сформулировано понятие компетенции стратегического конкурентного позиционирования и обоснована ее компонентная структура.

Конкурентоспособность как интегральная характеристика организации

Муниципальная организация дополнительного образования может располагать квалифицированными педагогами, авторскими программами, современной материально-технической базой и устойчивыми партнерствами, но оставаться слабо различимой среди других образовательных предложений. Ресурсы создают потенциал развития, однако сами по себе не обеспечивают устойчивой востребованности учреждения.

В научной литературе конкурентоспособность образовательной организации рассматривается как интегральная характеристика, отражающая качество образовательного предложения, эффективность использования ресурсов, адаптивность и способность отвечать на запросы участников образовательных отношений (Филькевич и др., 2018). В дополнительном образовании она связана с качеством и востребованностью программ в условиях расширения образовательного выбора (Санникова, 2020).

Современные исследования показывают, что условия образовательного выбора становятся все более неоднородными. К.И. Спека отмечает, что при

выборе организации дополнительного образования родители ориентируются не только на содержание программ, но и на территориальную доступность учреждения: для 36 % семей именно расположение организации является одним из определяющих факторов выбора (Спека, 2024). В.В. Неволлина и Л.Н. Абдуллина, анализируя современное состояние системы дополнительного образования, обращают внимание на сохраняющиеся различия в доступности программ и необходимость совершенствования механизмов ее развития (Неволина, Абдуллина, 2024). Следовательно, востребованность МОДО определяется не только качеством реализуемых программ, но и тем, насколько ее образовательное предложение соответствует запросам конкретной территории и ожиданиям семей.

Применительно к МОДО данная проблематика получила развитие в нашем предыдущем исследовании (Ваниватова, 2024). Было установлено, что организации, функционирующие в различных территориальных и конкурентных условиях, выбирают разные модели поведения. Одни расширяют программный портфель, развивают новые направления и партнерские связи, другие сохраняют сложившуюся модель деятельности, третьи реагируют на изменения только после сокращения контингента или возникновения внешних ограничений. Выделенные лидерская, экспансивная, инновационная, нишевая, консервативная и реактивная стратегии показали, что конкурентоспособность определяется не столько объемом имеющихся ресурсов, сколько характером управленческих решений руководителя. Следовательно, стратегическое значение приобретают не сами ресурсы, а способы их управленческого использования.

Под конкурентоспособностью МОДО в настоящем исследовании понимается способность организации обеспечивать устойчивую востребованность образовательных программ, эффективно использовать кадровые, программные, материальные и партнерские ресурсы и сохранять значимые преимущества в условиях образовательного выбора детей и семей.

Конкурентное позиционирование образовательной организации

Конкурентоспособность отражает потенциал образовательной организации, однако сама по себе не объясняет, почему именно ее выбирают дети и родители. Наличие ресурсов, качественных программ и квалифицированных педагогов еще не гарантирует, что эти преимущества будут понятны и значимы для внешней среды. Поэтому анализ конкурентоспособности закономерно выводит к категории позиционирования.

Понятие позиционирования сформировалось в маркетинговой теории. В работах А. Ries и J. Trout оно рассматривается как формирование отличимого места объекта в сознании потребителя, позволяющего выделить его среди множества альтернатив (Ries, Trout, 1981). Дальнейшее развитие концепция получила в исследованиях Р. Kotler и К. Keller, где позиционирование связывается уже не только с коммуникацией, но и с построением ценностного предложения организации, отражающего ее реальные преимущества (Kotler, Keller, 2018).

Перенос данной категории в сферу образования существенно изменил ее содержание. В исследованиях университетов позиционирование рассматривается как элемент институционального развития, отражающий академическую миссию, профиль подготовки, систему партнерств и особенности взаимодействия с внешними стейкхолдерами (Fumasoli et al., 2020). В работах, посвященных образовательным организациям, внимание постепенно смещается от продвижения образовательных услуг к формированию устойчивой идентичности учреждения и согласованию ее с ожиданиями общества, государства и обучающихся (Fatonah, 2023). Однако такой подход преимущественно отвечает на вопрос, как организация определяет и представляет собственную специфику. Он не в полной мере раскрывает сравнительный аспект, позволяющий установить, за счет каких характеристик она отличается от альтернативных поставщиков образовательных услуг.

В связи с этим необходимо разграничить позиционирование, конкурентное позиционирование и стратегическое конкурентное позиционирование (табл. 1).

Таблица 1. Развитие представлений о позиционировании образовательной организации

Категория	Содержание	Управленческий акцент
Позиционирование	Формирование идентичности образовательной организации	Что представляет собой организация и какие ценности она транслирует
Конкурентное позиционирование	Определение отличительных характеристик относительно других образовательных организаций	За счет чего организация становится предпочтительной
Стратегическое конкурентное позиционирование	Долгосрочное управление отличительной позицией организации	Как сохранить и развивать конкурентные отличия

Таким образом, конкурентное позиционирование образовательной организации в настоящем исследовании понимается как процесс выявления, обоснования и представления отличительных характеристик образовательной организации, обеспечивающих ей предпочтительное положение среди других поставщиков образовательных услуг.

Предлагаемая трактовка развивает существующие представления о позиционировании образовательной организации. В отличие от традиционного понимания, ориентированного преимущественно на формирование идентичности учреждения, конкурентное позиционирование предполагает обязательное сопоставление с альтернативными образовательными предложениями. При этом данная категория не раскрывает механизмов долгосрочного формирования и изменения конкурентной позиции образовательной организации. Это делает

необходимым обращение к категории стратегического конкурентного позиционирования.

Стратегическое конкурентное позиционирование муниципальной организации дополнительного образования детей

Конкурентное позиционирование раскрывает основания отличимости организации, но не объясняет, как эта позиция формируется, сохраняется и изменяется во времени. Решение данной задачи связано со стратегическим управлением.

Теоретические основания такого подхода сформированы в исследованиях стратегического управления. Несмотря на различия научных школ, I. Ansoff, M. Porter и H. Mintzberg рассматривают стратегию как средство обеспечения долгосрочного развития организации в условиях изменяющейся внешней среды. Для всех трех подходов принципиальным является понимание стратегии не как совокупности отдельных решений, а как непрерывного процесса согласования внутренних возможностей организации с изменяющимися условиями ее функционирования (Ansoff, 1988; Porter, 1996; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2005).

Развитие данной идеи применительно к образованию связано с исследованиями стратегического лидерства. В. Davies рассматривает стратегическое лидерство как способность руководителя определять долгосрочные направления развития образовательной организации и обеспечивать их последовательную реализацию (Davies, 2009). К. Leithwood, A. Harris и D. Hopkins показывают, что устойчивое развитие образовательной организации достигается посредством согласования целей, кадрового потенциала, организационной культуры и взаимодействия с внешней средой (Leithwood, Harris, Hopkins, 2020). В отечественных исследованиях И.В. Гришина и В.Н. Волков связывают развитие подготовки руководителей с возрастающей потребностью в стратегическом управлении образовательными организациями (Гришина, Волков, 2023), а Н.В. Кохан, А.П. Ерёмкина и Е.А. Ганаева рассматривают управленческие

компетенции как условие реализации стратегических изменений (Кохан, Ерёмина, Ганаева, 2024). Тем самым стратегическое развитие образовательной организации рассматривается как результат профессиональной деятельности руководителя.

Особую значимость данный подход приобретает в системе дополнительного образования детей, где изменяются сами условия формирования конкурентной позиции образовательной организации. К.И. Спека показывает, что образовательный выбор семей зависит от региональных особенностей развития дополнительного образования и территориальной доступности программ, вследствие чего конкурентная позиция организации определяется условиями конкретной территории (Спека, 2024). А. Наумов доказывает, что доступность дополнительного образования обусловлена социокультурными особенностями различных групп населения, требующими учета при проектировании образовательного предложения (Наумов, 2022). В.В. Неволина и Л.Н. Абдуллина связывают развитие системы с обновлением управленческих подходов, отражающих изменяющиеся запросы общества и государства (Неволина, Абдуллина, 2024). И.Ю. Иванов и И.М. Фокин показывают, что территориальное неравенство требует различных управленческих решений при организации дополнительного образования в зависимости от условий конкретной территории (Иванов, Фокин, 2025). По мнению С.Н. Угрюмова, цифровая трансформация приводит к постоянному обновлению содержания дополнительных общеобразовательных программ, изменяя основания конкурентных преимуществ образовательных организаций (Угрюмов, 2023).

Таким образом, современные исследования позволяют сделать три принципиальных вывода. Во-первых, конкурентная позиция МОДО всегда обусловлена особенностями конкретной образовательной среды. Во-вторых, она изменяется под влиянием образовательного спроса, государственной политики, территориальных условий и обновления содержания образования. В-третьих, ее сохранение требует не разовых управленческих решений, а постоянного анализа

внешней среды, корректировки образовательного предложения и согласования внутренних ресурсов организации с происходящими изменениями.

Именно эти положения позволяют определить стратегическое конкурентное позиционирование МОДО как непрерывный управленческий процесс анализа образовательной среды, определения, формирования, развития и поддержания отличительной позиции организации посредством согласования ее миссии, образовательного предложения, ресурсов и партнерских связей с изменяющимися запросами детей, семей и территории.

Такая трактовка переносит внимание с характеристики положения образовательной организации на профессиональную деятельность руководителя, обеспечивающую формирование, развитие и устойчивость ее конкурентной позиции. В этом смысле стратегическое конкурентное позиционирование характеризует уже не только положение образовательной организации, но и особый вид профессиональной деятельности ее руководителя.

Компетенция стратегического конкурентного позиционирования руководителя муниципальной организации дополнительного образования детей

Обращение к компетентностному подходу позволяет определить педагогические основания анализа данной деятельности. В отечественной педагогике компетенция рассматривается как интегративная характеристика профессиональной деятельности, объединяющая знания, способы действий, опыт и ценностные основания их применения. И.А. Зимняя рассматривает компетенцию как результат освоения профессионального опыта, проявляющийся в реальной деятельности специалиста (Зимняя, 2003). А.В. Хуторской акцентирует внимание на способности эффективно действовать в конкретной профессиональной ситуации (Хуторской, 2003), а В.И. Байденко связывает компетентностный подход

с готовностью специалиста решать комплексные профессиональные задачи в условиях изменяющейся профессиональной среды (Байденко, 2005).

Сходные идеи представлены и в зарубежных исследованиях профессионального образования взрослых. В андрагогической концепции M.S. Knowles, E.F. Holton III, R.A. Swanson и P.A. Robinson компетентность рассматривается как способность специалиста самостоятельно анализировать профессиональные ситуации, принимать решения, использовать накопленный опыт и переносить результаты обучения в практическую деятельность (Knowles et al., 2020). Тем самым как отечественные, так и зарубежные исследования связывают компетенцию не с объемом освоенных знаний, а со способностью эффективно осуществлять определенный вид профессиональной деятельности.

Современные исследования руководителей образовательных организаций также свидетельствуют о расширении содержания управленческой деятельности. А.Г. Кузнецова рассматривает руководителя как субъекта образовательной политики, определяющего стратегические направления развития организации (Кузнецова, 2023). Н.В. Кохан, А.П. Ерёмкина и Е.А. Ганаева показывают, что эффективное управление невозможно без способности инициировать и сопровождать организационные изменения (Кохан, Ерёмкина, Ганаева, 2024). И.В. Гришина и В.Н. Волков связывают развитие системы подготовки руководителей с необходимостью формирования компетенций стратегического управления образовательной организацией (Гришина, Волков, 2023). Зарубежные исследования стратегического лидерства также показывают, что деятельность современного руководителя требует интеграции анализа внешней среды, управления ресурсами, развития коллектива и взаимодействия с заинтересованными сторонами в единую систему стратегических решений (Leithwood, Harris, Hopkins, 2020). Несмотря на различия исследовательских подходов, все рассмотренные работы свидетельствуют о существенном усложнении профессиональной деятельности современного руководителя

образовательной организации. Однако вопрос о компетенции, обеспечивающей формирование и долгосрочное развитие конкурентной позиции образовательной организации, в них специально не рассматривается.

Вместе с тем существующие модели управленческих компетенций описывают отдельные направления профессиональной деятельности руководителя: стратегическое управление, лидерство, управление изменениями, проектную деятельность и взаимодействие с внешней средой. Однако они не рассматривают формирование, развитие и поддержание конкурентной позиции образовательной организации как самостоятельный объект профессиональной деятельности. Между тем именно эта задача становится ключевой для руководителя МОДО в условиях многопровайдерной образовательной среды. Следовательно, возникает необходимость выделения самостоятельной компетенции, обеспечивающей реализацию стратегического конкурентного позиционирования.

Данный анализ позволяет рассматривать компетенцию стратегического конкурентного позиционирования руководителя муниципальной организации дополнительного образования детей как интегративную профессиональную способность руководителя анализировать образовательную среду, определять и развивать отличительные характеристики организации, согласовывать ее миссию, образовательное предложение, кадровые, программные и партнерские ресурсы с изменяющимися запросами детей, семей и территории, а также принимать и реализовывать стратегические управленческие решения, направленные на формирование и поддержание устойчивой конкурентной позиции МОДО.

Предлагаемое определение отражает авторский подход к пониманию компетенции стратегического конкурентного позиционирования. В отличие от существующих моделей управленческих компетенций оно ориентировано не на отдельные функции руководителя, а на обеспечение целостного процесса

формирования, развития и поддержания конкурентной позиции МОДО в изменяющейся образовательной среде.

Структура компетенции стратегического конкурентного позиционирования

Предложенное определение раскрывает содержание компетенции стратегического конкурентного позиционирования руководителя МОДО. Для концептуализации исследуемой компетенции необходимо определить внутреннюю структуру компетенции, отражающую взаимосвязь компонентов, обеспечивающих реализацию данного вида профессиональной деятельности.

В исследованиях компетентного подхода структура профессиональной компетенции традиционно рассматривается как единство когнитивной, деятельностной и ценностной составляющих (Зимняя, 2003; Хуторской, 2003; Байденко, 2005; Delamare Le Deist, Winterton, 2005). При этом конкретное содержание компонентов определяется спецификой профессиональной деятельности, которую обеспечивает соответствующая компетенция. Следовательно, структура компетенции стратегического конкурентного позиционирования должна выводиться из логики управленческой деятельности руководителя МОДО.

Таким образом, стратегическое конкурентное позиционирование представляет собой последовательный управленческий процесс, включающий анализ образовательной среды, проектирование стратегических изменений и оценку принимаемых решений с позиции миссии образовательной организации, интересов детей, семей и территории. Именно данная последовательность управленческих действий определяет внутреннюю структуру компетенции, в которой выделены три взаимосвязанных компонента: когнитивно-аналитический, операционально-проектный и ценностно-регулятивный (табл. 2).

Таблица 2. Структура компетенции стратегического конкурентного позиционирования руководителя МОДО

Критерий	Функции	Проявления в деятельности руководителя
Когнитивно-аналитический компонент		
Аналитическая обоснованность управленческого видения	Стратегико-смысловая; аналитико-диагностическая	Руководитель определяет реальных и потенциальных конкурентов; сопоставляет образовательные предложения; использует данные навигаторов, сайтов, опросов и внутреннего мониторинга; выявляет риски и точки роста
Операционально-проектный компонент		
Проектная результативность решений	Проектно-преобразующая; координационно-лидерская; партнёрско-экосистемная	Руководитель формулирует стратегический профиль учреждения; обновляет программный портфель; согласует цели и ресурсы; развивает партнёрства; организует командную работу; оценивает и корректирует результаты
Ценностно-регулятивный компонент		
Соответствие позиционирования педагогической и	Стратегико-смысловая; координационно-	Руководитель учитывает интересы разных категорий детей; оценивает социальные

социальной миссии	лидерская; репрезентационно- сервисная	последствия решений; сохраняет доступность программ; не допускает подмены развития внешним продвижением; обеспечивает соответствие заявленного профиля реальной практике
-------------------	--	--

Когнитивно-аналитический компонент обеспечивает переход от общего представления о положении организации к доказательному пониманию факторов, определяющих ее конкурентную позицию. Его результатом становится не накопление информации, а формулирование стратегической управленческой проблемы. Одни и те же данные могут иметь различное управленческое значение. Снижение контингента может быть связано с демографическими изменениями, появлением нового провайдера, устареванием программ, неудобным расписанием или недостаточной информированностью семей. Компетентность руководителя проявляется в способности выявить действительные причины происходящих изменений и определить их влияние на дальнейшее развитие организации.

Операционально-проектный компонент обеспечивает преобразование результатов анализа в систему стратегических управленческих решений. Его содержание не ограничивается разработкой отдельных мероприятий, а предполагает согласование образовательных программ, кадрового потенциала, ресурсного обеспечения, партнерских связей и организационных механизмов вокруг выбранной конкурентной позиции. Если организация заявляет определенный профиль развития, он должен подтверждаться содержанием дополнительных общеобразовательных программ, квалификацией педагогов, имеющимися ресурсами, системой партнерств и образовательными результатами. В противном случае конкурентная позиция остается декларативной и не получает практического подтверждения.

Ценностно-регулятивный компонент определяет педагогические границы стратегического конкурентного позиционирования. МОДО не может оценивать эффективность стратегии исключительно по росту контингента, популярности отдельных программ или усилению конкурентных преимуществ. Любое стратегическое решение должно соответствовать миссии учреждения, обеспечивать доступность дополнительного образования, учитывать интересы различных категорий детей и отвечать долгосрочным потребностям развития территории. Именно ценностно-регулятивный компонент позволяет сохранить баланс между конкурентоспособностью организации и ее общественным предназначением.

Представленные компоненты образуют единую систему. Когнитивно-аналитический компонент обеспечивает доказательное понимание ситуации, операционально-проектный переводит анализ в стратегические изменения, а ценностно-регулятивный задает педагогические границы этих изменений. Их взаимосвязь позволяет руководителю перейти от ситуативного реагирования к долгосрочному управлению конкурентной позицией МОДО.

Обсуждение

Проведенное исследование позволяет по-новому рассмотреть проблему подготовки руководителей МОДО в условиях развития многопровайдерной образовательной среды. Несмотря на значительное число исследований, посвященных конкурентоспособности образовательных организаций, стратегическому управлению, образовательному лидерству и профессиональным компетенциям руководителей, данные направления преимущественно развиваются самостоятельно. В результате деятельность руководителя по формированию, развитию и поддержанию конкурентной позиции образовательной организации до настоящего времени не получила целостного концептуального осмысления.

Предложенная концепция показывает, что конкурентоспособность, конкурентное позиционирование и стратегическое конкурентное позиционирование отражают не просто разные термины, а разные уровни анализа положения образовательной организации. Конкурентоспособность характеризует наличие преимуществ и способность организации сохранять востребованность. Конкурентное позиционирование раскрывает, каким образом эти преимущества становятся основанием отличимости среди других поставщиков образовательных программ. Стратегическое конкурентное позиционирование переносит внимание на управленческую деятельность руководителя, обеспечивающую долгосрочное формирование, развитие и поддержание этой позиции.

Такой подход меняет понимание профессиональной подготовки руководителей МОДО. В центре оказывается не освоение отдельных управленческих технологий, а развитие способности связывать анализ образовательной среды, программную политику, кадровые и партнерские ресурсы, запросы семей и социальную миссию учреждения в единую линию стратегического развития. Поэтому компетенция стратегического конкурентного позиционирования должна рассматриваться не как добавление к уже существующим управленческим компетенциям, а как интегративная профессиональная способность, обеспечивающая новый тип управленческой деятельности.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их использования при разработке программ повышения квалификации руководителей МОДО, проектировании моделей научно-методического сопровождения управленческих команд, разработке диагностического инструментария оценки профессиональных компетенций руководителей, а также при подготовке стратегий развития организаций с учетом особенностей конкретной территории и образовательного спроса.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод, что в условиях многопровайдерной системы дополнительного образования детей ключевым фактором устойчивого развития муниципальной организации становится не только наличие конкурентных преимуществ, но и способность руководителя стратегически формировать, развивать и поддерживать отличительную позицию организации в изменяющейся образовательной среде. Именно этим обусловлена необходимость концептуализации компетенции стратегического конкурентного позиционирования как самостоятельной профессиональной компетенции руководителя.

Предложенная концепция расширяет научные представления о содержании управленческой деятельности руководителя МОДО и создает теоретические основания для дальнейшей разработки и эмпирической проверки моделей ее развития в системе дополнительного профессионального образования.

Список литературы

Байденко В.И. Компетенции в профессиональном образовании: к освоению компетентностного подхода // Высшее образование в России. 2004. № 11. С. 3–13. EDN: IBMZCV.

Ваниватова А.С. Конкуренция или кооперация в системе дополнительного образования детей: какую стратегию предпочесть? // Про-ДОД. 2024. № 5 (53). С. 50–61. URL: <https://prodod.moscow/archives/32364> (дата обращения: 01.07.2026). EDN: BMDBLG.

Гришина И.В., Волков В.Н. Основные направления изменений системы дополнительного профессионального образования руководителей школ // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2023. № 2 (55). С. 39–46. EDN: RUSXYE.

Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2003. № 5. С. 34–42. EDN: SMMBFV.

Иванов И.Ю., Фокин И.М. Преодоление территориального неравенства при организации дополнительного образования сельских школьников // Педагогика сельской школы. 2025. № 3(25). С. 58–78. DOI: 10.20323/2686-8652-2025-3-25-58. EDN: KA1YHH.

Кохан Н.В., Ерёмина А.П., Ганаева Е.А. Успешные практики формирования и развития управленческих компетенций руководителя образовательной организации // Вестник педагогических инноваций. 2024. № 1. С. 29–45. DOI: 10.15293/1812-9463.2401.03. EDN: NHPRTV.

Кузнецова А.Г. Директор школы как субъект образовательной политики: концептуализация понятия // Обзор педагогических исследований. 2023. Т. 5. № 6. С. 20–28. EDN: VSFWSO.

Мерцалова Т.А., Косарецкий С.Г., Анчиков К.М., Гошин М.Е., Сенина Н.А. Основные тенденции развития дополнительного образования детей // Современная аналитика образования. № 3 (71). М.: НИУ ВШЭ, 2023. 228 с.

Наумов А.Л. Социокультурный барьер и доступность дополнительного образования // Образовательная политика. 2022. № 3 (91). С. 84–94. DOI: 10.22394/2078-838X-2022-3-84-94. EDN: VZPHEK.

Неволина В.В., Абдуллина Л.Н. Методологические подходы к совершенствованию системы дополнительного образования России // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2024. Т. 13. № 4 (49). С. 126–129. EDN: QGXUKD.

Санникова А. Н. Определение конкурентоспособности и качества услуг в системе дополнительного образования // Молодой ученый. 2020. № 16 (306). С. 320-322. URL: <https://moluch.ru/archive/306/68856> (дата обращения: 01.07.2026).

Спека К. И. Дополнительное образование детей: состояние и тенденции в региональном измерении // Власть и управление на Востоке России. 2024. № 2 (107). С. 127–138. DOI:10.22394/1818-4049-2024-107-2-127-138.

Угрюмов С.Н. Новые подходы к дополнительному образованию детей для подготовки к жизни в цифровой экономике // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. 2023. № 2 (64). С. 113–118. DOI: 10.46845/2071-5331-2023-2-64-113-127 EDN: DBSEWV.

Филькевич И.А., Платонова Е.Д., Мкртчян Д.Г. Теоретико-методологические подходы к повышению конкурентоспособности образовательных организаций / Вестник Евразийской науки. 2018. Т 10. №6. URL: <https://esj.today/PDF/71ECVN618.pdf> (дата обращения: 01.07.2026).

Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированной парадигмы образования // Народное образование. 2003. № 2. С. 58–64. EDN: SGUKTL.

Ansoff H.I., McDonnell E.J. The New Corporate Strategy. New York: Wiley, 1988. 258 p.

Davies B. The Essentials of School Leadership. 2nd ed. London: SAGE Publications, 2009. DOI: 10.4135/9781446288290.

Fatonah F.F. Literature Study On Competitive Advantage In Official Schools Which Is Influenced By Factors: Competitive Strategies, Leadership, And Competence. Dinasti International Journal of Management Science, 2023. №4(5), P. 822–832. DOI: 10.31933/dijms.v4i5.1736.

Fumasoli T., Barbato G., Turri M. The determinants of university strategic positioning: a reappraisal of the organisation // Higher Education. 2020. Vol. 80, no. 2. P. 305–334. DOI: 10.1007/s10734-019-00481-6. EDN: QYAAIK.

Knowles M.S., Holton E.F., Swanson R.A., Robinson P.A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. 9th ed. London; New York: Routledge, 2020. 406 p. <https://doi.org/10.4324/9780429299612>.

Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2021. URL: <https://dspace.vnbrims.org/handle/123456789/5050> (дата обращения: 01.07.2026).

Le Deist F.D., Winterton J. What is competence? // Human Resource Development International. 2005. Vol. 8, no. 1. P. 27–46. DOI: 10.1080/1367886042000338227.

Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership revisited // School Leadership & Management. 2020. Vol. 40, no. 1. P. 5–22. DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, 2005.

Porter M.E. What is strategy? // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74, no. 6. P. 61–78.

Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind. New York: McGraw-Hill, 1981.

References

Ansoff H.I., McDonnell E.J. The New Corporate Strategy. New York: Wiley, 1988. 258 p.

Baidenko V.I. Kompetentsii v professional'nom obrazovanii: k osvoeniyu kompetentnostnogo podkhoda [Competences in professional education: towards mastering the competence-based approach]. Vysshee obrazovanie v Rossii, 2004, no. 11, pp. 3–13.

Davies B. The Essentials of School Leadership. 2nd ed. London: SAGE Publications, 2009.

Fatonah F.F. Literature Study on Competitive Advantage in Official Schools Which Is Influenced by Factors: Competitive Strategies, Leadership, and Competence. Dinasti International Journal of Management Science, 2023, vol. 4, no. 5, pp. 822–832.

Fil'kevich I.A., Platonova E.D., Mkrtchyan D.G. Teoretiko-metodologicheskie podkhody k povysheniyu konkurentosposobnosti obrazovatel'nykh organizatsii [Theoretical and Methodological Approaches to Improving the Competitiveness of Educational Organizations]. Vestnik Evraziiskoi nauki, 2018, vol. 10, no. 6.

Fumasoli T., Barbato G., Turri M. The determinants of university strategic positioning: a reappraisal of the organisation. Higher Education, 2020, vol. 80, no. 2, pp. 305–334.

Grishina I.V., Volkov V.N. Osnovnye napravleniya izmenenii sistemy dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya rukovoditelei shkol [Main directions of changes in the system of additional professional education of school leaders]. Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov, 2023, no. 2 (55), pp. 39–46.

Ivanov I.Yu., Fokin I.M. Preodolenie territorial'nogo neravenstva pri organizatsii dopolnitel'nogo obrazovaniya sel'skikh shkol'nikov [Overcoming Territorial Inequality in Organizing Supplementary Education for Rural Schoolchildren]. Pedagogika sel'skoi shkoly, 2025, no. 3 (25), pp. 58–78.

Khutorskoi A.V. Klyuchevye kompetentsii kak komponent lichnostno orientirovannoi paradigmy obrazovaniya [Key competencies as a component of the personality-oriented educational paradigm]. Narodnoe obrazovanie, 2003, no. 2, pp. 58–64.

Knowles M.S., Holton E.F., Swanson R.A., Robinson P.A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. 9th ed. London; New York: Routledge, 2020. 406 p.

Kokhan N.V., Eremina A.P., Ganaeva E.A. Uspeshnye praktiki formirovaniya i razvitiya upravlencheskikh kompetentsii rukovoditelya obrazovatel'noi organizatsii [Successful practices of forming and developing managerial competencies of the head of an educational organization]. Vestnik pedagogicheskikh innovatsii, 2024, no. 1, pp. 29–45.

Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2021.

Kuznetsova A.G. Direktor shkoly kak sub'ekt obrazovatel'noi politiki: kontseptualizatsiya ponyatiya [School principal as a subject of educational policy: conceptualization of the concept]. Obzor pedagogicheskikh issledovaniy, 2023, vol. 5, no. 6, pp. 20–28.

Le Deist F.D., Winterton J. What Is Competence? Human Resource Development International, 2005, vol. 8, no. 1, pp. 27–46.

Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 2020, vol. 40, no. 1, pp. 5–22.

Mertsalova T.A., Kosaretskii S.G., Anchikov K.M., Goshin M.E., Senina N.A. Osnovnye tendentsii razvitiya dopolnitel'nogo obrazovaniya detei [Main Trends in the Development of Supplementary Education for Children]. Sovremennaya analitika obrazovaniya, 2023, no. 3 (71). Moscow: National Research University Higher School of Economics, 228 p.

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, 2005.

Naumov A.L. Sotsiokul'turnyi bar'er i dostupnost' dopolnitel'nogo obrazovaniya [Socio-cultural barrier and accessibility of additional education]. Obrazovatel'naya politika, 2022, no. 3 (91), pp. 84–94.

Nevolina V.V., Abdullina L.N. Metodologicheskie podkhody k sovershenstvovaniyu sistemy dopolnitel'nogo obrazovaniya Rossii [Methodological approaches to improving the system of additional education in Russia]. Azimut nauchnykh issledovaniy: pedagogika i psikhologiya, 2024, vol. 13, no. 4 (49), pp. 126–129.

Porter M.E. What is strategy? Harvard Business Review, 1996, vol. 74, no. 6, pp. 61–78.

Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind. New York: McGraw-Hill, 1981.

Sannikova A.N. Opredelenie konkurentosposobnosti i kachestva uslug v sisteme dopolnitel'nogo obrazovaniya [Defining Competitiveness and Service Quality in the System of Supplementary Education]. *Molodoi uchenyi*, 2020, no. 16 (306), pp. 320–322.

Speka K.I. Dopolnitel'noe obrazovanie detei: sostoyanie i tendentsii v regional'nom izmerenii [Supplementary Education for Children: Status and Trends in the Regional Dimension]. *Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii*, 2024, no. 2 (107), pp. 127–138.

Ugryumov S.N. Nove podkhody k dopolnitel'nomu obrazovaniyu detei dlya podgotovki k zhizni v tsifrovoi ekonomike [New approaches to additional education of children for preparing for life in the digital economy]. *Izvestiya Baltiiskoi gosudarstvennoi akademii rybopromyslovogo flota: psikhologo-pedagogicheskie nauki*, 2023, no. 2 (64), pp. 113–118.

Vanivatova A.S. Konkurentsia ili kooperatsiya v sisteme dopolnitel'nogo obrazovaniya detei: kakuyu strategiyu predpochest'? [Competition or cooperation in the system of additional education for children: which strategy to prefer?]. *Pro-DO D*, 2024, no. 5 (53), pp. 50–61. Available at: <https://prodod.moscow/archives/32364> (accessed 08.01.2025).

Zimnyaya I.A. Klyuchevye kompetentsii – novaya paradigma rezul'tata obrazovaniya [Key competencies as a new paradigm of educational outcomes]. *Vysshee obrazovanie segodnya*, 2003, no. 5, pp. 34–42.