



Концептуальная бизнес-модель по управлению организацией дополнительного образования молодежи

Максим Викторович Серебровский

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия, maxlarjent@gmail.com

Аннотация

Цель. Разработать концептуальную бизнес-модель школы танцев как организации дополнительного образования, основанную на практическом анализе образовательной, проектной, управленческой и финансовой деятельности.

Задачи. Раскрыть содержание ключевых элементов предлагаемой бизнес-модели на базе образовательного, проектного, управленческого и финансового контуров; выявить процессы функционирования существующей на практике школы танцев; показать практическую значимость предлагаемой бизнес-модели, возможности ее применения и масштабирования в аналогичных организациях дополнительного образования молодежи.

Методология. Для обоснования положений и выводов применены общенаучные методы (анализ, синтез, систематизация, дедукция, индукция), системный и сравнительный подходы.

Результаты. Предлагается концептуальная бизнес-модель школы танцев как организации дополнительного образования, основанная на практическом анализе образовательной, проектной, финансовой и управленческой деятельности. Модель отражает процессы функционирования существующей на практике школы танцев и позволяет рассматривать ее не как совокупность отдельных коммерческих услуг, а как целостную систему обучения молодежи. Практическая значимость модели заключается в возможности ее применения и масштабирования для подобных организаций в сфере дополнительного образования молодежи.

Выводы. Предложенная концептуальная бизнес-модель демонстрирует возможность устойчивого функционирования школы танцев в сфере дополнительного образования за счет согласованного сочетания образовательных, проектных, управленческих и финансовых контуров. В основе модели находится ценностное ядро, которое задает общий вектор развития организации. Оно определяет необходимость выстраивания такой модели, в которой ценностные ориентиры предшествуют организационным и финансовым решениям.

Ключевые слова: бизнес-модель, школа танцев, дополнительное образование молодежи, ценностное ядро, образовательный контур, проектный контур, финансовый контур, управленческий контур, организационная структура бизнес-модели, цифровая инфраструктура

Для цитирования: Серебровский М. В. Концептуальная бизнес-модель по управлению организацией дополнительного образования молодежи // *Экономика и управление*. 2026. Т. 32. № 9. С. 1234–1243. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-9-1234-1243>

Conceptual business model for managing an organization of additional education for youth

Maksim V. Serebrovskiy

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

Abstract

Aim. To develop a conceptual business model of a dance school as an organization of additional education, based on a practical analysis of educational, project, managerial, and financial activities.

Objectives. To reveal the content of the key elements of the proposed business model on the basis of educational, project, managerial, and financial contours; to identify the processes of functioning of an existing dance school in practice; to demonstrate the practical significance of the proposed business model, the possibilities of its application and scaling in similar organizations of additional education for youth.

Methods. To substantiate the provisions and conclusions, general scientific methods (analysis, synthesis, systematization, deduction, induction) and systemic and comparative approaches were applied.

Results. A conceptual business model of a dance school as an organization of additional education is proposed, based on a practical analysis of educational, project, financial, and managerial activities. The model reflects the processes of functioning of an existing dance school in practice and allows it to be viewed not as a set of separate commercial services but as an integral system of youth education. The practical significance of the model lies in the possibility of its application and scaling for similar organizations in the field of additional education for youth.

Conclusions. The proposed conceptual business model demonstrates the possibility of sustainable functioning of a dance school in the field of additional education through a coordinated combination of educational, project, managerial, and financial contours. At the basis of the model is a value core that sets the general vector of the organization's development. It determines the need to build a model in which value orientations precede organizational and financial decisions.

Keywords: *business model, dance school, additional education for youth, value core, educational contour, project contour, financial contour, managerial contour, organizational structure of the business model, digital infrastructure*

For citation: Serebrovskiy M.V. Conceptual business model for managing an organization of additional education for youth. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2026;32(9):1234-1243. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-9-1234-1243>

Введение

Управление в сфере дополнительного образования представляет собой комплекс сложных и многогранных задач, обусловленный спецификой деятельности организаций, проявляющейся в предоставлении образовательных услуг, выходящих за рамки основной образовательной программы [1]. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» четко регламентирует понятие «дополнительное образование», определяет виды образовательных учреждений, пред-

лагающих услуги дополнительного образования различным категориям населения¹.

Помимо государственных образовательных учреждений, на рынке дополнительных образовательных услуг активно работают негосударственные организации. Развитие негосударственного сектора отвечает интересам граждан и способствует привлечению инвестиций, но вместе с тем создает и риски усиления образовательного неравенства между группами населения с разным уровнем доходов [2]. Имеющиеся межведомственные преграды не сопутствуют его эффективному развитию, снижая

¹ Об образовании в Российской Федерации: федер. закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (в ред. от 25.12.2023, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2024) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 15.04.2026).

результативность деятельности учреждений дополнительного образования¹.

Президент РФ В. В. Путин предложил «вернуть систему дополнительного образования в сферу ответственности государства на региональный уровень, оказывая при необходимости поддержку из федерального бюджета»². Актуальные тенденции развития профессий и российского рынка труда, информационной среды и технологий приводят к необходимости расширения спектра программ дополнительного образования, особенно для молодежи, детей и подростков [3; 4].

Статья 75 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ гласит о том, что дополнительное образование детей должно быть «направлено на формирование и развитие творческих способностей детей, удовлетворение их индивидуальных потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, а также на организацию их свободного времени... Дополнительные общеобразовательные программы для детей должны учитывать возрастные и индивидуальные особенности детей»³.

Новые направления дополнительного образования должны быть основаны на освоении детьми и подростками современных технологий, обеспечивающих их личностное и профессиональное самоопределение в изменяющемся мире, а также привлечение к созданию новых форм организации социальной жизни, таких как:

а) технологии культурной политики — приобщение школьников к созданию новых культурных форм и сред;

б) антропологические технологии — освоение форм эмоционального, физического, волевого, духовного, интеллектуального саморазвития;

в) технологии научного познания — включение в современные формы исследовательской работы;

г) инженерные технологии — привлечение детей и подростков к проектированию и созданию технических объектов, решающих конкретные производственные или бытовые задачи;

д) визуальные технологии — включение школьников в современные визуально-эстетические практики (видео, кино, телевидение, современное сценическое искусство, дизайн, веб-дизайн и др.);

е) сетевые технологии — участие в проектах, предусматривающих коммуникацию и кооперацию с детьми и взрослыми с использованием ресурсов и сервисов интернета [4].

Негосударственные организации, осуществляющие деятельность в области дополнительного образования, зачастую сталкиваются с такими проблемами, как ограниченность финансовых возможностей, дефицит специалистов в области информационных технологий, а также преобладание офлайн-взаимодействия с участниками образовательного процесса. Среди наиболее актуальных и доступных источников финансовых ресурсов таких организаций можно выделить собственную прибыль, кредиты и займы, кредиторскую задолженность и амортизационные отчисления [5]. Несмотря на это, именно цифровые технологии открывают перспективные возможности для автоматизации повседневных процессов, организации удаленного взаимодействия, расширения каналов продвижения и внедрения инновационных моделей монетизации услуг [6].

Изучение вопросов управления организациями в сфере дополнительного образования молодежи находится в поле зрения российских ученых и практиков. Однако существующих исследований недостаточно. В них авторы анализируют при-

¹ Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного образования детей: приказ Министерства образования и науки РФ от 26 июня 2012 г. № 504 // Гарант.ру: информ.-правовой портал. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70112126/> (дата обращения: 15.04.2026).

² Статья Путина — «КП»: Строительство справедливости. Социальная политика для России // Комсомольская правда: сетевое издание. 2012. 13 февраля. URL: <https://www.kp.ru/daily/25833/2807793/?ysclid=mtts971axs749468549> (дата обращения: 15.04.2026).

³ Об образовании в Российской Федерации: федер. закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (в ред. от 25.12.2023, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2024) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 15.04.2026); Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного образования детей: приказ Министерства образования и науки РФ от 26 июня 2012 г. № 504 // Гарант.ру: информ.-правовой портал. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70112126/> (дата обращения: 15.04.2026).

менение современных технологий в управлении организациями дополнительного образования молодежи, изучают успешные практики и бизнес-модели детского и подросткового образования, рассматривают исторические, управленческие и правовые аспекты дополнительного образования молодежи [7; 8; 9; 10; 11; 12; 13].

После краткого анализа ситуации с организацией дополнительного образования молодежи в негосударственном секторе перейдем к характеристике модели, реализуемой в действующей школе танцев.

Основные элементы бизнес-модели

В процессе исследования нами разработана концептуальная бизнес-модель школы танцев как организации дополнительного образования, основанная на практическом анализе опыта ее образовательной, проектной, управленческой и финансовой деятельности.

Школа танцев как разновидность малого бизнеса в сфере услуг дополнительного образования демонстрирует значительную зависимость от человеческого фактора, сезонности и потребности в индивидуальном подходе к каждому участнику. Существует немало задач, при оптимизации которых с учетом цифровизации можно значительно сэкономить время сотрудников и доход владельца.

Модель отражает процессы функционирования действующей школы и позволяет рассматривать ее не как совокупность отдельных услуг, а как целостную систему. В основе модели находится ценностное ядро, которое задает общий вектор развития организации. В условиях дополнительного образования именно ценности — образовательные, культурные, социальные и мотивационные — оказываются решающими при выборе школы, особенно в ситуации, если решение об обучении принимают родители, а образовательный результат проявляется не сразу. Это определяет необходимость выстраивания такой модели, в которой ценностные ориентиры предшествуют организационным и финансовым решениям. Как пишут ряд исследователей [14], в современных условиях необходимо обращать внимание и на обеспечение оперативной реакции на изменения во внешней среде, и на совершенствование внутренней среды за счет стремления к учету поведенче-

ских факторов, влияющих на принимаемые управленческие решения.

В рамках разработки модели нами использован термин «контур», то есть относительно автономный, циклически воспроизводимый процесс деятельности организации, имеющий входные параметры, внутреннюю логику реализации и выходные результаты, а также механизм обратной связи с другими элементами системы. Рассмотрим подробнее основные контуры бизнес-модели.

1. Образовательный контур — обеспечивает регулярность и непрерывность обучения. Использование годового контракта позволяет структурировать образовательный процесс, задать устойчивый ритм занятий и сформировать долгосрочную образовательную траекторию обучающихся.

Программы обучения: базовые и продвинутое курсы по различным танцевальным направлениям (хип-хоп, брейк-данс, современные танцы и др.).

Форматы: групповые и индивидуальные занятия, мастер-классы, интенсивы, летние танцевальные лагеря, отчетные концерты, годовые контракты.

Регулярные занятия

Уроки проходят по расписанию для каждой группы. Каждый урок, как часть образовательного процесса, согласно плану занятия, имеет регламент и проводится в соответствии с ним. Целевая аудитория — дети, подростки, молодежь. Все группы в школе разделены по возрасту и уровням (например, 5–7 лет, 8–10, 11–13, 14–18 лет). Все группы разделены по уровням (начинающий, средний, продвинутый). Кадры составляют квалифицированные преподаватели, хореографы, приглашенные эксперты.

Отчетный концерт

В качестве контроля за успеваемостью учеников, а также для понимания изменений в уровне танцевальной подготовки, отчетный концерт выбран как основной показатель роста. На подготовку к нему отведен определенный промежуток времени, в течение которого ученики в группах под руководством хореографа готовят номер в общей концепции отчетного концерта. Номер содержит хореографические элементы, собранные под музыку, а также композиционные приемы работы на сцене. Все это требует большого внимания и системности от учеников,

а также позволяет определить, как изменяется их уровень.

Годовой контракт

Именно годовой контракт, в отличие от ежемесячного абонемента, делает возможным создание структуры, без которой результатом будет танцевальный кружок по интересам, а не бизнес-ориентированная организация. Годовой контракт задает:

- определенный ритм обучения (два-три раза в неделю);
- длительность образовательного цикла (девять месяцев);
- стабильность посещаемости;
- вовлеченность учащегося;
- предсказуемость образовательного результата.

Иными словами, годовой контракт структурирует образовательный процесс, а не просто фиксирует оплату.

2. *Проектный контур* — дополняет базовый образовательный процесс и играет важную роль в развитии обучающихся и устойчивости организации. Командные составы, шоу-постановки, участие в соревнованиях, кэмпы и мастер-классы создают условия для углубления навыков, повышения мотивации и демонстрации результатов. Одновременно проектная деятельность формирует дополнительные источники дохода и усиливает репутационный капитал школы.

Внутренние проекты — постановка спектаклей, организация отчетных концертов, участие в конкурсах и фестивалях. *Внешние проекты* — сотрудничество с культурными учреждениями, участие в городских мероприятиях, проведение открытых уроков и благотворительных акций. *Цифровые проекты* — создание видеоконтента (уроки, выступления), онлайн-трансляции, развитие блога и социальных сетей; голосовые помощники и чат-боты, автоматизирующие обработку обратной связи и клиентскую поддержку [6].

Командные составы

Наличие в любой образовательной организации групп продвинутого уровня или таких, которые могут демонстрировать полученный результат, дает возможность опираться на достижения этих групп и использовать их как пример в работе.

В школе существуют командные составы, представляющие собой группы учеников, сформированные на основании их результа-

тивности и готовности родителей нести дополнительные финансовые затраты для обеспечения лучших показателей танцевальной подготовки. Благодаря командным составам можно транслировать уровень профессионализма и создавать понимание правильности выбора у потенциальных учеников в моменты их контактов с социальными сетями организации дополнительного образования. В командных составах ученики получают много тренировок при минимальной стоимости занятий. Однако в их обязательства входит участие во всех дополнительных проектах и мероприятиях школы, которые являются платными. В итоге сохраняется финансовый баланс. Более того, наблюдается стабильная минимальная окупаемость всех проектов.

Участие в соревнованиях

Участие командных составов в чемпионатах является для учеников привилегией. Во многих других школах условия нахождения в таких составах не слишком жестко регламентированы. Однако и результативность таких команд находится на сравнительно низком уровне. Участие в соревнованиях придает значимость командным составам, а победы дают понимание правильности действий и прозрачности пути их развития.

Шоу-постановки

Как указано ранее, в школе существует система оценки результатов учеников базовых групп, которая представляет собой отчетный концерт. Однако в отчетный концерт часто включены шоу-постановки от участников командных составов, что дает возможность родителям учеников из базовых групп и ученикам наблюдать разницу в уровне между составами. В постановках участвуют хореографы школы. Таким образом, акцент сделан на демонстрации навыков и создании верного впечатления у учеников школы и лиц, принимающих финансовые решения, в частности родителей обучающихся детей [15].

Танцевальные кэмпы

В сфере дополнительного образования, в частности при обучении в танцевальной школе, присутствует фактор сезонности. Существуют периоды, в рамках которых выручка снижается или отсутствует. В летние месяцы приостанавливается действие

контракта, а следовательно, уроков нет. Однако арендные обязательства в такой период необходимо выполнять. Для этого создают танцевальные кэмпы, то есть интенсивные танцевальные программы, которые проходят в формате лагеря или выездного мероприятия. На этих занятиях ученики получают дополнительные материалы и знания, которые не включены в основную программу обучения.

Мастер-классы

Обучение танцевальному мастерству — процесс, который выстраивается определенным образом и проходит от изучения основ до умения использовать полученные навыки и знания на практике. Мастер-класс — это возможность для учеников изучать материал более высокого уровня и работать с иностранными хореографами. Организация подобных событий требует ряда навыков и умений, но, овладев ими и имея аудиторию, способную финансово покрывать затраты и создавать прибыль от таких событий, можно вывести проектную деятельность на новый уровень практически в любой сфере [15].

3. *Управленческий контур и организационная структура модели* — строится на разграничении педагогических, административных, проектных и управленческих функций. Такой подход снижает нагрузку на ключевых участников образовательного процесса и позволяет более гибко управлять деятельностью школы.

Хореографы

В каждом образовательном проекте большое внимание уделяют преподавателям, спикерам, тренерам. В нашем проекте — это хореографы, обладающие определенными навыками работы с учениками. Обучение и передача знаний по постановке и хореографии ученикам на ранних этапах дает возможность получить мотивированных сотрудников компании в будущем. Сегодня в организации работают более 80 % сотрудников. Среди них — и бывшие ученики школы. В обязанности художественного руководителя школы танцев входит контроль над действиями хореографов [15].

Кураторы направлений

Помимо хореографов, в школе работают кураторы направлений, под руководством которых реализуется проект или определен-

ное направление. Куратор должен контролировать проект, чтобы получить желаемый и предсказуемый результат. Некоторые хореографы вполне успешно сочетают несколько позиций, тем самым увеличивая собственный доход и повышая свою ценность для организации. Например, куратор направления танцевальных кэмпов проводит работу по формированию лайн-апа каждого кэмп, взаимодействует с рекламным отделом, контролирует визуальные концепции и программу кэмп, занимается размещением учащихся.

Администрация

В административный блок входят администраторы и управляющий. Задачи администратора — это работа с клиентами, работа с CRM-системой, запись на кастинг, работа с текущими вопросами, связанными со школой. Должность управляющего подразумевает контроль всех процессов школы, а также решение конфликтных ситуаций и работу со сложными клиентами.

Креативный отдел

В этот отдел входят дизайнер, маркетолог, художник по костюмам, видеооператор. Каждый из перечисленных специалистов занимается проектной деятельностью в моменты, если это необходимо. Таким образом, в штате школы нет постоянных сотрудников, что позволяет минимизировать расходы на фонд оплаты труда.

4. *Финансовый контур* — отражает денежные потоки, формирующиеся в результате реализации образовательного и проектного контуров, а также выполняет функцию фиксации, распределения и анализа финансовых результатов деятельности организации дополнительного образования.

В рамках финансового контура выделяют следующие основные источники поступлений:

- доходы от регулярной образовательной деятельности, включающие в себя поступления от годовых контрактов с обучающимися, рассматриваемые как устойчивый денежный поток;
- доходы от индивидуальных занятий и аренды зала для проведения мероприятий, формируемые за счет комиссии за предоставление образовательной площадки;
- доходы от проектной деятельности, предусматривающие выручку от продажи

билетов на шоу-постановки, участия в танцевальных кэмпх и проведения мастер-классов.

В финансовом контуре годовой контракт рассматривается исключительно как денежный поток, а в образовательном контуре — как инструмент организации и структурирования образовательного процесса [15].

Функции финансового контура

Обеспечивает фиксацию и анализ ряда параметров, в частности периодичности поступления денежных средств, степени предсказуемости доходов, соотношения регулярных и нерегулярных финансовых поступлений.

Анализ этих показателей позволяет оценивать уровень финансовой устойчивости организации, степень зависимости от проектных доходов, а также уровень финансовых рисков, связанных с колебаниями спроса.

Структура расходов

В финансовом контуре также учитывают структуру основных расходов, включающих в себя:

- фонд оплаты труда педагогического и административного персонала;
- арендные платежи;
- операционные расходы;
- затраты, связанные с реализацией проектной деятельности;
- маркетинговые и административные издержки.

Перечисленные виды расходов рассматривают на практике с точки зрения их влияния на устойчивость и воспроизводимость бизнес-модели, без углубления в бухгалтерскую детализацию. Финансовый контур аккумулирует ключевые показатели финансового результата деятельности, а именно:

- валовую выручку;
- операционный результат;
- возможности реинвестирования полученных средств.

Анализ финансовых результатов позволяет определить:

- способность бизнес-модели к самовоспроизводству;
- наличие финансового ресурса для развития и расширения деятельности;
- границы масштабирования организации дополнительного образования.

Таким образом, финансовый контур выполняет обслуживающую и системообразую-

щую функции, обеспечивая экономическую устойчивость школы танцев и создавая условия для реализации образовательных, проектных задач в долгосрочной перспективе.

5. Контур развития и масштабирования — отражает потенциал долгосрочного функционирования и воспроизводимости концептуальной бизнес-модели рассматриваемой школы танцев. В отличие от предыдущих контуров, ориентированных на текущую деятельность, данный элемент модели учитывает возможности количественного и качественного роста, основанные на устойчивости ценностного ядра и эффективности образовательных, проектных, управленческих и финансовых решений. Увеличение аудитории в рамках модели рассматривают не как механическое привлечение новых обучающихся, а как результат последовательного расширения образовательной и проектной деятельности.

Рост контингента обеспечивается за счет:

- высокой степени удержания обучающихся внутри образовательной траектории;
- перехода учеников из базовых групп в продвинутые и проектные форматы;
- репутационного эффекта, формируемого через публичные выступления, шоу-постановки и участие в соревнованиях;
- вовлеченности сообщества обучающихся и родителей, выступающих каналом рекомендаций.

Таким образом, увеличение аудитории носит органичный характер и опирается на внутренние механизмы воспроизводства ценности, а не исключительно на маркетинговые инструменты. Расширение модели предполагает тиражирование ключевых элементов бизнес-модели, без потери ее содержательной и ценностной целостности.

К масштабируемым элементам относятся:

- структура образовательного процесса, основанная на годовых контрактах и уровне обучения;
- проектный контур, включающий в себя команды, шоу, кэмпх и мастер-классы;
- функционально-матричная организационная модель;
- цифровая инфраструктура, обеспечивающая управляемость и прозрачность процессов.

Ценностное ядро выступает ограничителем неконтролируемого роста, задавая рамки допустимого расширения и предотвращая размывание образовательных и культурных ориентиров.

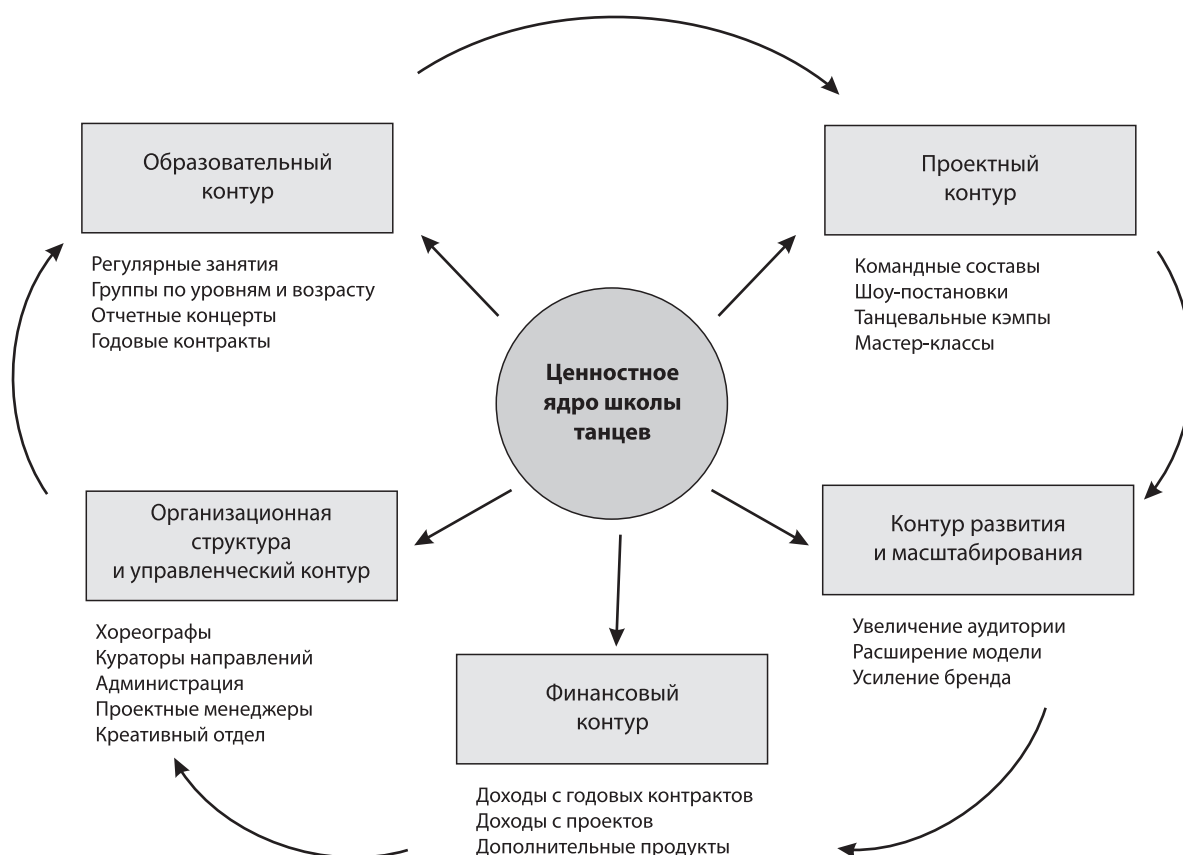


Рис. 1. Ключевые контуры концептуальной бизнес-модели школы танцев
Fig. 1. Key contours of the conceptual business model of a dance school

Источник: составлено автором.

Усиление бренда в этой модели характеризуется как производная от образовательных и проектных результатов, а не как самостоятельная маркетинговая функция. Бренд школы формируется через устойчивое качество образовательного процесса, демонстрацию результатов обучающихся в публичных форматах, вовлеченность педагогического и творческого персонала в проекты, а также через узнаваемую культурную и эстетическую идентичность. В результате бренд выполняет двойственную функцию: с одной стороны, усиливает приток новых обучающихся, с другой — повышает лояльность текущей аудитории и снижает риск оттока. Иными словами, бренд становится инструментом стратегического развития, встроенным в общую логику модели.

Контур развития и масштабирования замыкает концептуальную бизнес-модель школы танцев, отражая ее способность к самовоспроизводству, устойчивому росту и адаптации к изменениям внешней среды. Основные элементы бизнес-модели школы танцев представлены на рисунке 1.

Выводы

Реализация концептуальной бизнес-модели школы танцев возможна исключительно при сбалансированности вышеуказанных контуров, что подтверждает системный характер предложенной модели организации дополнительного образования. Практическая значимость ее внедрения направлена на развитие творческих способностей, социализацию и формирование здорового образа жизни молодежи. В сфере дополнительного образования модель может быть адаптирована для других направлений обучения (музыки, театра, изобразительного искусства).

Предлагаемая бизнес-модель школы танцев сочетает образовательный, проектный, управленческий и финансовый контуры, опирается на цифровую инфраструктуру и обеспечивает устойчивое развитие организации. Она может быть успешно применена в сфере дополнительного образования молодежи, способствовать развитию творческих инициатив и формированию новых образовательных стандартов.

Список источников

1. *Самотуга В. Н., Серебровский М. В.* Использование современных технологий в управлении организациями дополнительного образования молодежи // Трансформация бизнеса и общественных институтов в условиях цифровизации экономики: сб. науч. тр. VII Национальной (российской) науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 17–18 апреля 2025 г.) / отв. ред. Е. Ф. Щипанов. СПб.: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2025. С. 97–100.
2. *Ахметшина И. А.* Работа с одаренными детьми в учреждении дополнительного образования: учеб. пособие. М.: Экон-Информ, 2022. 187 с.
3. *Спека К. И.* Дополнительное образование детей: историко-социологический анализ // Дальневосточный компас: сб. ст. аспирантов и соискателей (Хабаровск, 1–15 июня 2023 г.) / отв. ред. Н. М. Байков. Хабаровск: Дальневосточный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. С. 106–112.
4. *Марченко Н. Е.* К вопросу о дополнительном образовании в многонациональной школе // Школа будущего. 2015. № 3. С. 94–104.
5. *Румянцева А. Ю.* Проблемы финансирования деятельности малых предприятий // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. 2015. № 2. С. 41–52. EDN: SAVIMY
6. *Серебровский М. В.* Разработка новых бизнес-моделей в менеджменте: опыт и успешные практики // Теория и практика управления в современных условиях: сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 13–14 февраля 2025 г.) / отв. ред. В. А. Мордовец. СПб.: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2025. С. 216–220.
7. *Курбатова А. Д., Миенко Е. Р., Торопова И. В., Амеличева Д. В.* Бизнес-модель дополнительного образования для детей и подростков // Экономика и предпринимательство. 2022. № 11. С. 1148–1153. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.148.11.226>
8. *Черноскутова М. В.* GR-технологии как инструмент развития системы дополнительного образования детей на территории г. Екатеринбурга: магистерская дис. Екатеринбург, 2016. 156 с.
9. *Лугерт Н. Е.* Формирование методов принятия управленческих решений в контексте цифровой трансформации бизнеса: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2024. 165 с.
10. *Сулимова Е. А., Ермишин М. В.* Применение современных цифровых технологий в бизнесе // Экономика строительства. 2022. № 9. С. 131–137.
11. *Самотуга В. Н.* Приоритетные направления развития электронного бизнеса в сфере малого предпринимательства России // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 2. С. 132–139. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-2-132-139>
12. *Думчева А. Г., Шавринова Е. Н.* Управление инновациями: образовательная метапрограмма как способ реализации антропо-практики в дополнительном образовании // Академический вестник. Вестник Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования. 2016. № 1. С. 20–26.
13. *Андрианов А. Ю.* Правовые аспекты дополнительного образования в Российской Федерации // Актуальные проблемы публичного права: сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. (Владимир, 28 февраля — 2 марта 2018 г.): в 2 т. Т. 1. Вып. 9 / ред. О. Н. Дядькин и др. Владимир: Шерлок-Пресс, 2019. С. 45–50.
14. *Румянцева А. Ю., Тарутько О. А.* Влияние поведенческих факторов на принятие финансовых решений // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 12. С. 1540–1546. EDN: EQLFUW. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-12-1540-1546>
15. *Серебровский М. В.* Цифровая трансформация малого бизнеса: возможности и успешные адаптации на примере Высшей школы уличного танца «Effort» // Трансформация бизнеса и общественных институтов в условиях цифровизации экономики: сб. тр. VII Национальной (российской) науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 17–18 апреля 2025 г.) / отв. ред. Е. Ф. Щипанов. СПб.: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2025. С. 264–267.

References

1. Samotuga V.N., Serebrovskii M.V. The use of modern technologies in the management of organizations for additional education of youth. In: Shchipanov E.F., ed. Transformation of business and public institutions in the context of digitalization of the economy. Proc. 7th Nat. (Russ.) sci.-pract. conf. (St. Petersburg, April 17-18, 2025). St. Petersburg: St. Petersburg University of Management Technologies and Economics; 2025:97-100. (In Russ.).
2. Akhmetshina I.A. Working with gifted children in an institution of additional education. Moscow: Ekon-Inform; 2022. 187 p. (In Russ.).
3. Speka K.I. Supplementary education for children: A historical and sociological analysis. In: Baikov N.M., ed. Far Eastern compass: Coll. pap. by postgraduate students and applicants (Khabarovsk, June 1-15, 2023). Khabarovsk: Far Eastern Institute of Management, a branch of RANEPa; 2024:106-112. (In Russ.).

4. Marchenko N.E. To the question of additional education in a multicultural school. *Shkola budushchego = School of the Future*. 2015;(3):94-104. (In Russ.).
5. Rummyantseva A.Yu. Financing problems of small businesses. *Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo universiteta tekhnologii upravleniya i ekonomiki = Uchenye zapiski. St. Petersburg University of Management Technologies and Economics*. 2015;(2):41-52. (In Russ.).
6. Serebrovskii M.V. Development of new business models in management: Experience and successful practices. In: Mordovets V.A., ed. Theory and practice of management in modern conditions. Proc. 4th Int. sci.-pract. conf. (St. Petersburg, February 13-14, 2025). St. Petersburg: St. Petersburg University of Management Technologies and Economics; 2025:216-220. (In Russ.).
7. Kurbatova A.D., Miynenko E.R., Toropova I.V., Amelicheva D.V. Business model of additional education for children and teenagers. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2022;(11):1148-1153. (In Russ.). <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.148.11.226>
8. Chernoskutova M.V. GR technologies as a tool for developing the system of additional education for children in Ekaterinburg. Master's diss. Ekaterinburg, 2016. 156 p. (In Russ.).
9. Lugert N.E. Formation of methods for making management decisions in the context of digital business transformation. Cand. econ. sci. diss. St. Petersburg, 2024. 165 p. (In Russ.).
10. Sulimova E.A., Ermishin M.V. Application of modern digital technologies in business. *Ekonomika stroitel'stva = Economics of Construction*. 2022;(9):131-137. (In Russ.).
11. Samotuga V.N. Priority directions of e-business development for small enterprises in Russia. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(2):132-139. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-2-132-139>
12. Dumcheva A.G., Shavrinova E.N. Innovation management: Educational meta-program as a way to implement the anthro-po-practices in additional education. *Akademicheskii vestnik. Vestnik Sankt-Peterburgskoi akademii postdiplomnogo pedagogicheskogo obrazovaniya*. 2016;(1):20-26. (In Russ.).
13. Andrianov A.Yu. Legal aspects of additional education in the Russian Federation. In: Dyad'kin O.N., et al., eds. Current issues of public law. Proc. Int. sci.-pract. conf. (Vladimir, February 28-March 02, 2018). In 2 vols. Vol. 1. Iss. 9. Vladimir: Sherlock-Press; 2019:45-50. (In Russ.).
14. Rummyantseva A.Yu., Tarutko O.A. The influence of behavioral factors on financial decision making. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2023;29(12):1540-1546. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-12-1540-1546>
15. Serebrovskii M.V. Digital transformation of small business: Opportunities and successful adaptations using the example of the Effort Higher School of Street Dance. In: Shchipanov E.F., ed. Transformation of business and public institutions in the context of digitalization of the economy. Proc. 7th Nat. (Russ.) sci.-pract. conf. (St. Petersburg, April 17-18, 2025). St. Petersburg: St. Petersburg University of Management Technologies and Economics; 2025:264-267. (In Russ.).

Информация об авторе

Максим Викторович Серебровский

аспирант

Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики, Санкт-Петербург,
Россия

Поступила в редакцию 03.04.2026
Прошла рецензирование 09.06.2026
Подписана в печать 01.10.2026

Information about the author

Maksim V. Serebrovskiy

postgraduate student

St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics, St. Petersburg,
Russia

Received 03.04.2026
Revised 09.06.2026
Accepted 01.10.2026

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest
related to the publication of this article.