

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев
«___» _____ 2018 г.

Разработка рекомендаций по совершенствованию работы детского развивающего
центра

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 380302.2018.656.ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент кафедры
_____ В.А. Чурюкин
«___» _____ 2018 г.

Автор работы,
студент группы ВШЭУ–547
_____ А.А.Ахлюстина
«___» _____ 2018 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ Е.Ю. Куркина
«___» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Ахлюстина А. Разработка рекомендаций по совершенствованию работы детского развивающего центра. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭиУ-547, 73 с., 5 ил., 22. таб., библиограф. список – 30 наим., 1 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по совершенствованию работы детского развивающего центра.

В работе рассмотрены теоретические и методологические аспекты развития образовательной деятельности, а именно, стратегическое и оперативное управление в сфере образования; исследовались инструменты и методы стратегического управления и инновационная деятельность образовательной организации.

Также в работе представлены организационно-экономическая характеристика детского развивающего центра «БэбиКи», результаты стратегического анализа, а также предложения по совершенствованию деятельности центра.

ANNOTATION

Ahlyustina A.A. Development of recommendations to perfect the work child educational and developmental center – Chelyabinsk: SUSU, EM ZEU 547, 73 pages, 5 drawings, 22 tables, bibliography – 30 names, 1 application.

Graduate qualification work focuses upon development of recommendations to perfect the work child educational and developmental center.

The graduate qualification work reveals theoretic and methodological aspects of educational operations development, more specifically, strategical and operational administration in education sector; is studied instruments and methods of strategical administration and innovation activity of educational organization.

Also this work are introduced business characteristics of the child educational and developmental center “BabyKi”, results of strategic assay and proposals for perfection center’s activity.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	14
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Сущность и значение стратегического и оперативного управления для совершенствования деятельности в сфере образования	16
1.2 Инструменты и методы стратегического управления образовательной организации.....	25
1.3 Инновационная деятельность образовательной организации, как направление ее развития	33
2 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ ЦЕНТРА ДЕТСКОГО РАЗВИТИЯ «БЭБИКИ»	
2.1 Организационно-экономическая характеристика центра	43
2.2 Стратегический анализ работы центра	47
2.3 Предложения по стратегическому развитию центра детского развития «БэбиКи».....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	74
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Инструменты стратегического управления при выборе стратегии и базовых сценариев.....	71

ВВЕДЕНИЕ

До недавнего времени вопрос конкурентоспособности дошкольных образовательных организаций никого не интересовал, поскольку спрос превышал предложение из-за проблемы наличия мест в муниципальных детских садах и отсутствия альтернативы.

В рыночных условиях система образования претерпевает изменения, направленные на развитие конкурентной среды, в том числе и в сфере услуг дошкольного образования. Современная концепция образования рассматривает услуги дошкольного образования как начальную ступень развития гармоничной личности, то есть процесс, направленный на расширение возможностей компетентного выбора личностью жизненного пути и на саморазвитие личности. Кроме того, в настоящее время государственный сектор дошкольного образования ориентирован на осуществление предпринимательской деятельности – это поощряется Министерством образования и науки на всех ступенях образования вплоть до высших учебных заведений.

Альтернативной организацией для государственного детского сада с унифицированным подходом к воспитанию, может стать частный детский сад, семейный детский сад или центр развития детей, которые предоставляют как аналогичные, так и дополнительные услуги по развитию и воспитанию.

Следовательно, на рынке дошкольного образования появилась конкуренция, в результате чего каждый участник рынка вынужден оценивать свое положение на рынке, а также осуществлять маркетинговые исследования: изучать конъюнктуру рыночной среды, анализировать деятельность прямых и косвенных конкурентов, быть готовым к изменениям запросов потребителей.

Это определяет актуальность исследования и выбор темы диплома.

Объект дипломного исследования – деятельность детского развивающего центра. Предметом диплома выступают инструменты стратегического маркетингового анализа, позволяющие выявлять приоритеты развития.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций для детского развивающего центра. При выполнении дипломной работы требовалась реализация следующих задач:

- определить сущность и значение стратегического и оперативного управления для совершенствования деятельности в сфере образования;
- выявить инструменты и методы стратегического управления образовательной организации;
- рассмотреть возможности инновационной деятельности образовательной организации, как направление развития;
- провести стратегический анализ работы детского центра развития «БэбиКи»;
- разработать предложения по стратегическому развитию центра.

Результаты дипломного исследования оформлены в виде дипломной работы, содержащей введение, две главы, заключение, библиографический список и приложения. В первой главе дипломной работы рассматривались теоретические и методологические аспекты развития образовательной деятельности, а именно, стратегическое и оперативное управление в сфере образования; исследовались инструменты и методы стратегического управления и инновационная деятельность образовательной организации.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика детского развивающего центра «БэбиКи», результаты стратегического анализа, а также предложения по совершенствованию деятельности центра.

При выполнении дипломной работы использовались научные труды российских и зарубежных ученых, учебная и учебно-методическая литература, статьи в бухгалтерских и экономических журналах, а также информация из глобальной сети Интернет.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и значение стратегического и оперативного управления для совершенствования деятельности в сфере образования

Любая организация независимо от сферы деятельности и формы собственности, в т.ч. и детский развивающий центр, стремится выбрать такое направление развития, которое позволяет получить определенные конкурентные преимущества, как в системе внутренних взаимоотношений, так и во внешней среде. Поскольку конкурентные преимущества должны быть долгосрочными, то требуется разрабатывать соответствующую стратегию, которая представляет собой комплекс управленческих решений, направленных на реализацию миссии организации и ее постепенное развитие.

Теоретики и практики хозяйственной деятельности часто применяют понятие «стратегия» по-разному, считая, что данный термин не нуждается в определении. В общем смысле «стратегия» используется для обозначения долгосрочных мер и подходов.

Несмотря на то, что понятие «стратегия» появилось в управленческом лексиконе в 50-х годах XX века, до сих пор данный термин развивается.

В таблице 1.1 представлены основные взгляды ученых на понятие и виды базовых стратегий.

Таблица 1.1 – Основные взгляды ученых на понятие и виды базовых стратегий

Автор	Понятие стратегии
1	2
И. Ансофф	Стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организациям руководствуется в своей деятельности[7]
М. Портер	Стратегия – создание посредством разнообразных действий уникальной и ценной позиции [19]
А.А. Томпсон, А.	Стратегия – план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребностей и достижение поставленных целей

Дж.Стрикленд	[28]
--------------	------

Окончание таблицы 1.1

1	2
О.С. Виханский	Стратегия – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [8]
А.Т. Зуб	Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании [10]
Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова	Стратегия – комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций [9]
А.И. Буравлев, Г.И. Горчица, В.Ю. Саламатов, И.А. Степановская	Стратегия – направление и способ действия руководства компании по достижению поставленных целей [24]
Н.К. Смирнова, А.В. Фомина	Стратегия – модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ [22]
В.А. Винокуров	Стратегия – система управленческих решений, определяющих будущее направления развития организации, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей
М.К. Старовойтов	Стратегия - идеология развития, качественного конкретизирования в виде ориентиров и состояния компании, последовательности действий по их достижению в рамках сформированных целей
М.Д. Крук	Стратегия - это правила принятия решений, которые формируются в момент начала их реализации.
В. С. Ефремов	Стратегия - это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале
Э. А. Уткин	Стратегия - совокупность главных целей предприятия и основных способов достижения данных целей
А. Чандлер	Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей
А. Д. Гительман	Стратегия - общее направление, генеральную линию развития предприятия

Анализ определений, представленных в таблице 1.1, позволяет сделать вывод, что применяются разные подходы к признакам стратегии, но, тем не менее, определение стратегии всегда связано с выбором направления для развития деятельности организации и определением движения с перспективой на будущее.

По нашему мнению, все определения стратегий образовательной организации можно свести к трем основным группам:

- стратегия, как средство достижения долгосрочных целей, планов и модель действий;
- стратегия, как набор правил принятия решений на долгосрочную перспективу;
- стратегия, как программа долгосрочного функционирования предприятия во внешней среде, другими словами, программа взаимодействия с конкурентами, потребителями, собственниками.

В научной литературе также рассматривается понятие близкое к понятию стратегия. Например, Масленникова Н.П. считает, что развитие организации является способом ее сохранения, т.к. не функционируя, организация не может заниматься вопросами развития, а не развиваясь, не сможет функционировать [16]. Следовательно, в результате развития возникают необратимые, направленные, закономерные изменения системы на основе реализации внутренних механизмов самоорганизации.

Е.М. Коротков трактует развитие предприятия, как совокупность изменений, которые ведут к появлению нового качества и укреплению системы, ее способность оказывать сопротивление разрушительным силам внешней среды [13].

По нашему мнению, развитие образовательной организации – качественное и направленное изменение структуры, характера бизнес-процессов, в результате чего достигается более эффективное функционирование.

Исследуя понятия «стратегия» и «развитие» можно проследить тесную взаимосвязь между ними.

В частности, стратегия развития образовательной организации является повторяющимся процессом формирования распределенной во времени системы целей и направлений развития предприятия с учетом тенденций изменения конъюнктуры рынка, конкурентной среды, имеющихся и возможных ресурсов.

При этом формирование стратегии развития образовательной организации должно опираться на принципы стратегического управления:

- ориентация на долгосрочные глобальные цели предприятия и экономические интересы его владельцев;
- множество возможных направлений развития, которые обусловлены изменением внешней среды деятельности предприятия;
- непрерывность разработки стратегии, постоянная адаптация к изменениям во внутренней и внешней среде;
- комплексность стратегии, согласованность стратегических решений по отдельным направлениям деятельности предприятия, видами ресурсов, функциями и т.д. [14]

Таким образом, исследовав понятия «стратегия» и «развитие предприятия», можно сделать вывод, о том, что данные категории тесно связаны между собой. С одной стороны, развитие рассматривается как результат реализации стратегии, а с другой – стратегия определяется как инструмент обеспечения развития предприятия.

Поэтому, по нашему мнению, стратегию развития образовательной организации следует рассматривать в качестве стратегии субъекта ведения хозяйства, суть которой заключается в описании его поведения на уровне динамического процесса изменения стратегий и которая позволяет обеспечить эффективность деятельности предприятия, в условиях ограниченности ресурсов и быстро изменяющихся условий внешней среды.

Стратегия образовательной организации состоит из нескольких элементов, которые представлены на рисунке 1.

Нередко в образовательной организации разрабатывается сразу несколько стратегий, например:

- генеральная – стратегия, которая нацелена на осуществление миссии и достижение главной цели организации;

- специальные стратегии предназначены для особых случаев (стратегия банкротства);

- функциональные стратегии ориентированные на достижение специфических целей отдельных подразделений организации.

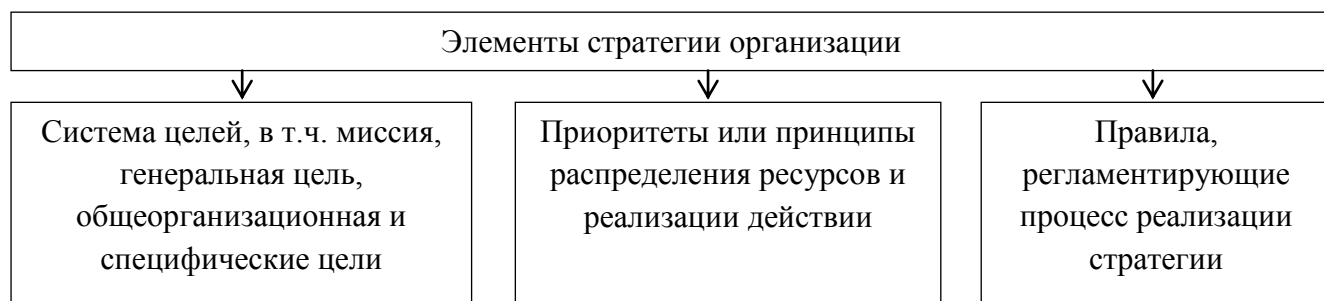


Рисунок 1 – Элементы стратегии организации

На стратегию образовательной организации влияют множество факторов, придавая ей специфические черты, например, те, которые представлены на рисунке 2.

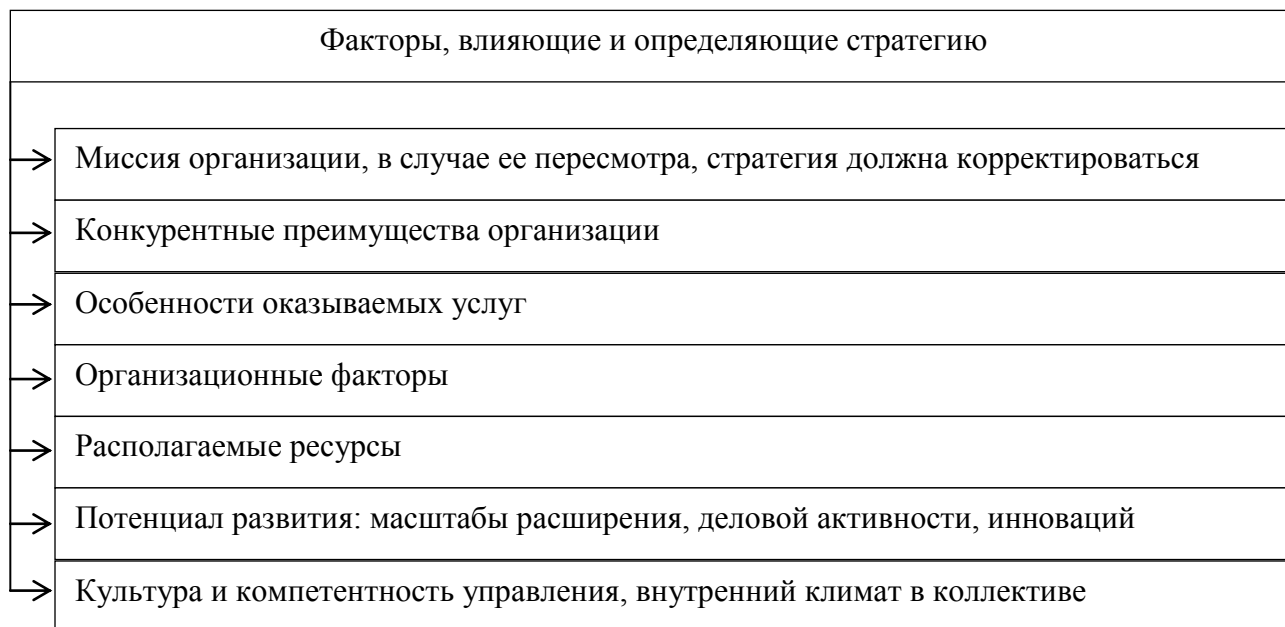


Рисунок 2 – Факторы, влияющие и определяющие стратегию образовательной организации

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, затрудняет процесс их классификации. Выделяются следующие основные признаки стратегий:

- уровень принятия решений (корпоративная, деловая, функциональная, оперативная);
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организаций в конкурентной борьбе.

Русский ученый Т. Х. Тогузаев отождествляет стратегию предприятия со стратегией его развития, выделяя три группы:

1) стратегии роста (т.е. стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта) - закладывается в стратегические цели организации и может предполагать достижение более значимых объемов производства продукции или оказания услуг, изменение области деятельности, переход на новые или расширение существующих рынков сбыта, внедрение новых технологий, переоснащение предприятия, расширение производства, существенное изменение структуры управления организацией и т. д.;

2) стратегии стабильности (стратегия дифференцированного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации) - более характерна для уже сложившихся организаций. Такие организации обладают, как правило, ресурсами, технологиями, менеджментом, достаточными для осуществления их деятельности. Стратегические цели в них формируются по принципу «от достигнутого» и не предполагают резких изменений в деятельности. Она более характерна для успешных организаций;

3) стратегии сокращения (стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения расходов) - используется в случаях, когда по тем или иным причинам для руководства организаций более целесообразным представляется уменьшение объемов производства или оказываемых услуг,

свертывание какого-либо из направлений деятельности, ликвидация организаций. Для стратегии сокращения характерно снижение уровня целей по сравнению с тем, который ставился ранее. Эта стратегия используется, когда наблюдается общий экономический спад, возникают неблагоприятные обстоятельства для отдельного вида деятельности или отдельно взятой организаций, а также в случае, когда принимается стратегическое решение о переориентации деятельности, об изменении ассортимента, о выходе на новые рынки сбыта. Часто целью стратегии сокращения могут быть преодоление финансовых трудностей, необходимость изыскания средств для создания новых производств, а также вложений в различные виды деятельности. [27]

Также выделяется стратегия интегрированного роста, то есть стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

Стратегия дополняется и конкретизируется тактикой или оперативным управлением, то есть совокупностью управленческих решений, отражающих оптимальный вариант решения стратегических задач в существующих условиях или с учетом новых и непредвиденных обстоятельств. [6]

Основные отличия в содержании параметров стратегического и оперативного управления представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Отличия стратегического и оперативного управления [25]

Характеристика	Стратегическое управление	Оперативное управление
1	2	3
Миссия, предназначение	Выживание в долгосрочной перспективе посредством динамического баланса с окружением	Производство товаров и услуг с целью получения доходов от реализации
Объект концентрации внимания	Взгляд за пределы организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов
Учет фактора времени	Ориентация на долгосрочную перспективу	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу
Основа построения системы управления	Люди, системы информационного обеспечения, рынок	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология

Окончание таблицы 1.2

1	2	3
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на основу организации, ее главная ценность и источник благополучия	Взгляд на работников, как на ресурсы организации, как на исполнителей отдельных работ и функций
Критерии эффективности управления	Своевременность и точность реакции организации на изменения окружающей среды	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала

Кроме того, стратегические решения разрабатываются и контролируются на самом верхнем уровне управления, нижестоящие уровни выполняют функции поставщиков информации для стратегического управления. Оперативные решения принимаются на всех уровнях управления.

При стратегическом планировании важно на первоначальных этапах рассмотреть максимальное количество возможных альтернатив. Это позволяет снизить степень риска ошибки планирования.

Хотя большое количество альтернатив требуется достаточных затрат времени и усилий для их оценки.

В процессе оперативного управления задачи хорошо структурированы, имеют заранее запрограммированные варианты решения, причем в случае ошибки ущерб будет незначителен.

Для разработки стратегии требуется огромный объем информации, получаемый из различных источников, как за пределами организации, так и внутри.

Для оперативного управления сбор информации форматизирован, источники информации стабильны и находятся внутри организации, качество и достоверность данной информации контролируется.

Стратегическое планирование осуществляется на 3-5 лет, а оперативное нацелено на решение задач, которые требуют несколько недель или месяцев работы.

При стратегическом управлении часто привлекаются внешние и внутренние консультанты, затраты на человеческие ресурсы в данном случае высоки.

Оперативное управление осуществляется средним и линейным персоналом, и затраты на него включаются в затраты на заработную плату.

Эффективность принятых стратегических решений оценивать сложнее результатов оперативного управления. Последствия стратегических решений можно корректно оценить по истечении длительного времени, но при этом из-за влияния большого количества факторов сложно определить степень влияния каждого фактора по отдельности. В тоже время последствия оперативного управления достаточно легко проанализировать с выяснением влияния каждого фактора на результаты.

Также отличие стратегического и оперативного управления состоит и в методологической основе – в видении организации, как сложной системы в развитии. На развитие организации влияет множество факторов, как внешнего, так и внутреннего происхождения, взаимозависимости структурных элементов и функций организации, поэтому управлять стратегическим развитием чрезвычайно трудно, особенно в соответствии с жестким планом, в котором учитывались бы все детали и аспекты, в т. ч. поведения людей.

Таким образом, формирование стратегии развития образовательной организации дает возможность определить направление поведения на рынке, с учетом условий внешней среды; оценить конкурентоспособность и стратегически конкурентные преимущества предприятия; сформулировать глобальную цель его деятельности; определить ресурсы, которые необходимо привлечь для достижения поставленных целей и обеспечить их наиболее эффективное использование. В то время, как оперативное управление позволяет своевременно реагировать и корректировать деятельность образовательной организации с целью выбора оптимального варианта решения стратегических задач в существующих условиях или с учетом новых и непредвиденных обстоятельств.

1.2 Инструменты и методы стратегического управления образовательной организацией

Одной из важнейших проблем конкурентного развития образовательной организации, является отсутствие методического подхода к выбору инструментов разработки и реализации стратегии развития, с помощью которых реализуются цели и задачи стратегического управления.

В научной литературе не уделяется достаточного внимания понятию «инструмент стратегического управления». Е. Меркулова при описании инструментов стратегического управления использует – стратегический анализ, стратегическое планирование, организацию выбора стратегии, реализацию стратегии и стратегический контроль. [17] При этом большинство ученых сходятся во мнении, что это этапы стратегического управления.

По нашему мнению, под инструментом стратегического управления нужно понимать некий комплексный управленческий элемент, включающий перечень и порядок сбора информации, методов ее обработки и способов представления, последовательность выполнения аналитических задач в сфере стратегического управления. Существует огромное количество различных инструментов, которые относительно самостоятельны, но при этом находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости.

Рассмотрим классификацию инструментов в зависимости от этапа стратегического управления.

Во-первых, этап стратегического анализа. По мнению Б.И. Хейфица, в качестве признака классификации необходимо рассматривать период прогнозирования. От этого зависит выбор метода прогнозирования:

- историко-ассоциативный метод и метод концептуальных переносов (долгосрочные прогнозы на 50 и более лет);
- рейтинговые оценки и экспертные методы (среднесрочные прогнозы на 25-50 лет);

- построение трендов (краткосрочные прогнозы на 10-25 лет). [30]

Во-вторых, этап стратегического планирования. Разработка стратегии – это одна из сложнейших процедур в системе стратегического управления.

На сегодняшний день огромное количество инструментов формирования стратегии объединяются в десять научных школ:

- школа дизайна (с конца 50-х годов XX века, основатели – К. Эндрюс, Шендлер, Шелзник) рассматривает процесс формирования стратегии, как осмысление. Основной инструмент – SWOT-анализ, как поиск соответствия внутреннего потенциала и возможностей внешней среды, при этом применяются ретроспективный анализ развития организации, анализ потенциальных внутренних возможностей, оценка сильных и слабых сторон, анализ деловой среды, оценка угроз и возможностей внешней среды для развития;

- школа планирования (60-е годы XX века, основатель И. Ансофф), представляющая процесс формирования стратегии, как формальный процесс, разложенный на отдельные шаги, схематически изображенные в виде контрольных таблицы и поддерживаемые соответствующими методами. Основные инструменты – вектор роста (матрица «товар-рынок» И.Ансоффа), сценарное планирование – модели диверсификации на основе портфельного анализа. Основные стратегии – стратегия проникновения на рынок, стратегия развития товара, стратегия развития рынка, стратегия диверсификации. Выбор стратегии зависит от возможностей организации обновлять ассортимент и степени насыщения рынка;

- школа позиционирования (с начала 80-х годов XX века, основатель – М. Портер), представляющая построение стратегии, как аналитический процесс. Инструменты – конкурентный анализ («пять сил конкуренции» М. Портера), модель конкуренции в отрасли, генерические стратегии, ценностная цепочка. Основные стратегии – лидерство за счет снижения издержек, дифференцирования, концентрации на сегменте;

- школа предпринимательства (основоположники Шумпетер, Петерс, Льюин, Пиншот), рассматривающая построение стратегии как процесс предвидения. Для стратегического предвидения характерна гибкость, а предпринимательская стратегия является одновременно продуманной и неожиданно возникающей, т.к. детали определяются «по ходу»;
- когнитивная школа (Саймон, Марк), согласно которой построение стратегии – ментальный процесс. Стратегии зарождаются как перспективы, предписывающие способы получения информации из внешней среды. Полученная информация, проходит сквозь всевозможные искажающие фильтры, является просто интерпретацией мира, существующей только в том виде, в каком он воспринимается. Любые изменения стратегии сопряжены со значительными трудностями;
- школа обучения (Линдблом, Куэрт, Вэйк, Квинн, Прахалад, Хамел), представляющая построение стратегии как развивающийся процесс. Стратегические инициативы осуществляются теми, у кого есть способности и ресурсы для обучения. Стратегии изначально появляются как схемы действий из прошлого, некоторые из них превращаются в планы на будущее;
- школа власти (Элиссон, Саланшик, Этли), предлагающая рассмотрение процесса построения стратегии, как переговорный процесс. Микровласть рассматривает создание стратегии как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения, переговоров, иногда прямой конфронтации, в форме политических игр вокруг пересекающихся интересов и образующихся коалиций, ни одна из которых не обладает доминирующими позициями в течение длительного периода времени. Макровласть рассматривает организацию, как стремящуюся к своему благополучию посредством контроля над действиями других агентов рынка или путем кооперации с ними.;
- школа культуры (Рехман, Норман, Петигрю), предполагающая, что построение стратегии – это коллективный процесс или процесс социального

взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании. Культура и идеология содействуют сохранению текущей стратегии и в лучшем случае допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации. При этом можно отметить, что связей между культурой и стратегией огромное количество, например, стиль принятия решений, сопротивление стратегическим изменениям, преодоление сопротивления, доминирующие ценности, культурные противоречия;

- школа внешней среды (Хэннэн, М. Фримэн, Пуг), рассматривающая построение стратегии, как реактивный процесс. Руководство в данной теории – пассивный элемент стратегического процесса, т.к. его задача – определение внешних сил и обеспечение адаптации организации;

- школа конфигурации (Шандлер, Минцберг, Миллер, Майлс, Сноу), представляющая построение стратегии как процесс трансформации. Большую часть времени организация имеет устойчивую конфигурацию, но между этими периодами стабильности возникает трансформация – переход в другую конфигурацию. Чередование периодов со временем выстраивается в схематичную последовательность – концепция жизненных циклов организации.

Стратегическое планирование также состоит из нескольких этапов, для каждого этапа присущи свои инструменты, представленные в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Характеристика инструментов для этапа стратегического планирования [12]

Методы и инструменты планирования	Краткая характеристика	Результат
1	2	3
Анализ внешней и внутренней среды		
SWOT-анализ	Позволяет определить причины эффективной или неэффективной деятельности. Представляет собой сжатый анализ маркетинговой информации для определения направления деятельности.	Разработка стратегии или гипотезы для проверки

Окончание таблицы 1.3

1	2	3
Конкурентный анализ	Исследование конкурентного положения и доступных рынков в целях формирования эффективной стратегии развития	Характеристика отрасли, конкурентов, ключевые факторы успеха
Сравнительный отраслевой анализ	Объект анализа – показатели предприятий одной отрасли, например, выручка, производительность труда, рентабельность	Отраслевая система технико-экономических мультипликаторов
Анализ ресурсов	Анализ внутренней среды организации. Этапы: - создание профиля ресурсов - определение сильных и слабых сторон – профиль ресурсов сопоставляется с требованиями рынка - идентификация особых компетенций – сопоставление сильных и слабых сторон с сильными и слабыми сторонами основного конкурента	Профиль ресурсов, сильные и слабые стороны организации, особая компетенция
Функционально-стоимостной анализ	Объект – продукты, продуктовые группы и производственные процессы. Метод позволяет оптимизировать соотношение «затраты-результат»	Планируемая прибыль
Бенчмаркинг	Аналитический процесс точного измерения и сравнения всех операций по разработке и производству продуктов мирового класса, как на собственном предприятии, так и у конкурентов	Сравнительный анализ бизнес-процессов
Определение миссии и целей		
Мозговой штурм	Метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности	Проект миссий, целей
Дерево целей	Структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей	Иерархия целей
Бизнес-инжиниринг	Компания – открытая система, описываемая формально, точно, полно и всесторонне путем построения базовой информационной модели	Миссия, как внутрифирменный регламент
Методы НЛП (нейро-лингвистического программирования)	Набор технических средств и методов, позволяющих организовать процесс определения миссии и целей более эффективно, повысить качество миссии и целей	Цели и миссия с учетом психологических особенностей заинтересованных сторон
Методы внутреннего и внешнего PR	Объявление и распространение миссии и целей для обеспечения имиджа организации в деловой среде	Улучшение делового имиджа

Также в научной литературе предлагается вариант разработки стратегии, базирующийся на анализе поля стратегии – выбор рыночной ниши, выбор товара (услуги). Существуют четыре основных типа конкурентной борьбы. В таблице 1.4 представлены типы конкурентной борьбы.

Таблица 1.4 – Типы конкурентной борьбы на основе анализа поля стратегий [30]

Название	Описание
Виолентная	Характерна для крупных компаний, осуществляющих массовое производство, опережая конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба
Пациентная	Заключается в приспособлении к узким сегментам широкого рынка путем специализированного производства продукции с уникальными характеристиками
Коммутантная	Состоит в приспособлении к условиям спроса местного рынка, заполнении ниш, не занятых «виолентами» и «пациентами»
Экспелерентная	Выход на рынок с новым (инновационным) продуктом и захват части рынка

Основной недостаток указанных стратегий на основе анализа поля стратегии – субъективность оценки, так как в основе метод экспертных оценок. Для верной экспертной оценки требуется наличие полной, достоверной, своевременной информации и участие в разработке стратегии высококвалифицированных специалистов.

Также при разработке стратегии обязательно требуется учитывать период стратегического планирования, т.к. от этого зависит применяемый инструмент, как представлено в таблице 1.5.

В-третьих, этап выбора стратегии на основе анализа альтернативных вариантов. Безусловно, главный критерий выбора – возможность достижения цели организации, хотя, данная возможность зависит не только от самой формулировки стратегии, но и от влияния различных факторов. Влияние каждого фактора спрогнозировать заранее невозможно, поэтому выбор стратегии осуществляется с учетом рисков.

Основные инструменты представлены в Приложении А.

Таблица 1.5 – Методы стратегического планирования в зависимости от периода планирования

годы	Название стратегического планирования	Методы планирования
1	На краткосрочный период	Статистические методы
2		
3		
4	На среднесрочный период	Эконометрические и статистические методы
5		
6	На долгосрочный период	Экономико-математическое моделирование, эконометрические методы
7		
8		
9		
10		

В-четвертых, этап реализации стратегии, для которого требуется создание специального механизма, включающий финансовое, правовое, организационное, кадровое, информационное, техническое и методическое обеспечение и органично вписывающийся в общую структуру управления. Основные инструменты представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Инструменты реализации стратегии организации

Методы и инструменты	Краткая характеристика	Результат
1	2	3
Методы сетевого планирования	основная цель - сократить до минимума продолжительность проекта. Основываются на методе критического пути и методе оценки и пересмотра планов PERT	Сетевая диаграмма
Структура разбиения работ	изначальным инструментом для организации работ, обеспечивающим разделение общего объема планируемых работ в соответствии со структурой их выполнения в организации.	Структурная схема организации
Система сбалансированных показателей	модель, демонстрирующую, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости. Финансовая составляющая описывает материальные результаты традиционные финансовые понятия. Клиентская составляющая определяет потребительную ценность для целевых клиентов. Постоянное соответствие действий и возможностей предложению потребительной ценности клиентам является решающим фактором воплощения стратегии в жизнь.	Стратегические карты

В-пятых, этап контроллинга – завершающий этап стратегического управления, необходимый для отслеживания процесса реализации стратегии по ключевым показателям с целью пересмотра планов в случае необходимости. Для данного этапа характерно использование инструментов, которые дают возможность контролировать выполнение функциональных стратегий, стратегий команд, отдельных сотрудников и общей (генеральной) стратегии. Инструментарную основу составляют логические и статистические методы, представленные в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Инструменты этапа контроллинга

Методы и инструменты	Краткая характеристика	Результат
Стратегический аудит	проверка и оценка качества работы тех подразделений организации, в которых ведется стратегическое управление.	Оценка качества разработанных стратегий
Внутренний аудит	деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности организации.	Отчет о внутреннем аудите
Диагностическая самооценка	всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности, эффективности и уровне зрелости системы управления персоналом. Самооценку обычно инициирует руководство организации. Метод самооценки обеспечивает простой и легкий в применении способ установления уровня развития (зрелости) системы управления персоналом и определения основных областей для улучшения.	Отчет о самооценке, области для улучшения

Из всего многообразия представленных методов очень трудно отдать предпочтение какому-либо одному, поскольку каждый из них имеет свои недостатки и достоинства.

Так, например, в ходе оптимизационного моделирования можно получить более точные, нежели при проведении портфельного анализа, количественные оценки потенциала различных предприятий.

Имитационное моделирование позволяет исследовать разнообразные факторы, влияние которых могло бы в дальнейшем иметь отрицательное влияние на исследуемую систему.

Однако нужно отметить, что методы математического моделирования также страдают существенным недостатком, поскольку в ходе анализа исследуются лишь количественные параметры. Ряд существенных качественных факторов может при этом остаться за рамками исследования.

Поэтому необходимо уметь комбинировать различные методы при разработке стратегии.

Таким образом, разработка стратегии – важнейшая составляющая жизни образовательной организации.

И в настоящее время основная цель стратегии заключается в достижении долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат выживание и устойчивое функционирование предприятия в будущем.

К пониманию стратегии существует множество подходов. Учитывая мнения разных авторов, стратегия представляет собой целостную совокупность взаимоувязанных стратегических решений, определяющих приоритетные направления деятельности предприятия по реализации ее миссии, целей и задач.

По своему содержанию стратегия учитывает основные базисные процессы на предприятии и в его внешней среде, возможности роста стратегического потенциала. И поскольку каждое предприятие уникально в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждого предприятия также уникален.

1.3 Инновационная деятельность образовательной организации, как направление ее развития

Детскому развивающему центру для качественного развития необходимо преодолеть собственные внутренние ограничения роста, создавая демократические механизмы принятия решений, когда учитываются все мнения и позиции, кризисные ситуации разрешаются в рамках открытых и доброжелательных дискуссиях. Успешность деятельности детского центра зависит от культуры управления, от способности управляющей структуры стать

открытой и гибкой, от её установки на сотрудничество. Благодаря социально-экономическим изменениям, которые наблюдаются в обществе в целом и в системе образования, активизируются инновационные процессы. Это является ключевым направлением для развития детского развивающего центра.

Инновации в сфере образования представляют собой все, что связано с внедрением в практику передового педагогического опыта.

Инновации в образовании – это целенаправленные нововведения, целью которых является получение стабильных и более эффективных результатов. Учебно-воспитательный процесс направлен на передачу обучающемуся знаний, умений, навыков, на формирование личности, гражданственности.

Инновационные технологии в образовании позволяют регулировать обучение, и направлять его. Целью педагогических инноваций в образовании – подготовка ребенка к жизни в постоянно меняющемся мире.

Инновационная управленческая деятельность – это деятельность руководителя детского развивающего центра по созданию, разработке, освоению новшеств в содержании управленческих функций, используемых методов, организационной структуры, введение нововведений в практику с целью повышения эффективности управления и развития.

Следовательно, управленческие инновации – целенаправленные изменения, связанные с внесением элементов нового в управленческий цикл, организационную структуру и методы управления руководителя.

Инновационная методическая работа - часть профессионально-педагогической (управленческой) деятельности, ориентированная на овладение педагогами новыми, инновационными способами профессиональной деятельности, включающие умения:

- определять приоритетные направления инноваций;
- отбирать содержание инновационной деятельности;
- проектировать реализацию содержания инновации через применение современных педагогических технологий;

- описывать критерии оценки образованности детей по результатам инноваций [11].

Главные характеристики инновационного процесса детского развивающего центра:

- объективный характер, то есть определение инновационного процесса насущными потребностями исторического времени и естественными законами развития общества;
- вероятностный характер, невозможно учесть все социальные последствия внедрения инновации. Это связано, прежде всего, с синергетической природой нововведений;
- рисковый характер – неуверенность в конечных положительных результатах;
- системный характер – целостность, открытость, мобильность и нацеленность на конечный результат;
- коммуникативный характер – высокая степень управления и передачи информации, приводящих к инновационным изменениям в других социальных сферах;
- междисциплинарный характер – сотрудничество разноуровневых организаций, привлечение интегративных знаний, навыков и умений. [15]

Инновационное поведение не предполагает приспособление, а именно формирование собственной индивидуальности, саморазвитие. Следовательно, инновационное образование – способ воспитания гармоничной личности.

Методы внедрения инноваций в образовательном центре представлены на рисунке 3.

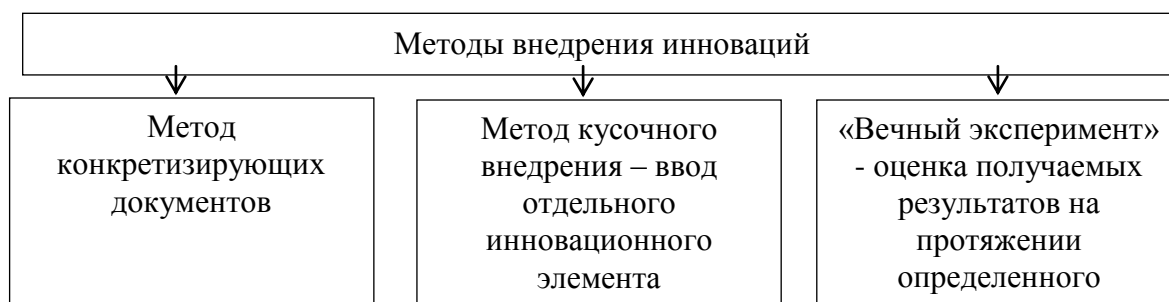


Рисунок 3 – Методы внедрения инноваций

В настоящее время можно выделить общественных тенденций, способных привести к созданию инноваций:

- требования гуманизации образовательного процесса;
- высокий уровень к качеству образования и развитию детей в связи с внедрением ФГОС;
- ориентация на культурно-нравственные ценности;
- конкурентные отношения между детским развивающими центрами;
- активное реагирование на многообразие интересов и потребностей детей и их родителей;
- большие потенциальные возможности, выражающиеся у инновационной образовательной инициативе.[11]

Инновационное развитие встречает ряд трудностей. К ним относятся увеличение сложности труда, расширение круга должностных обязанностей, недостаточное ресурсное обеспечение для внедрения инноваций, слабые материальное и моральное стимулирование, для детей – учебная перегрузка.

Внедрение инновационных технологий в детском развивающем центре может «тормозится» по различным причинам:

- барьер творчества – нежелание педагога меняться, учиться, развиваться;
- конформизм – нежелание педагогом принимать необычные педагогические решения из-за нежелания быть смешным, боязни выглядеть в глазах других белой вороной, нежелание развиваться;
- личностная тревожность – неуверенность в себе, способностях, силах, заниженной самооценки, боязнь высказать собственные суждения;
- ригидность мышления – мнение, что свое мнение единственное и окончательное, не подлежащим пересмотру. [23]

Но наряду с трудностями выделяются и позитивные факторы: для педагога – рост профессионального мастерства, формирование способности к профессиональной рефлексии, умение осуществлять исследовательскую деятельность, для детей – повышение качества обученности.

Следовательно, инновационные механизмы развития детского развивающего центра включают:

- 1) создание в педагогическом коллективе творческой атмосферы, без которой усилия отдельных педагогов не получат должной поддержки и не станут системообразующим фактором;
- 2) пропагандирование интереса к педагогическим новшествам, проведением соответствующих лекций, курсов повышения квалификации;
- 3) создание материальных фондов и разработка критериев для стимулирующих выплат перспективным сотрудникам, проектов и позитивных нововведений;
- 4) организация механизмов их всесто-ронней поддержки, как на базе собственного образовательного учреждения, так и на более масштабных уровнях;
- 5) интеграцию перспективных и продуктивных инноваций в реально функционирующие образовательные системы.

Классификация инноваций образовательного центра, представлены на рисунке 4.

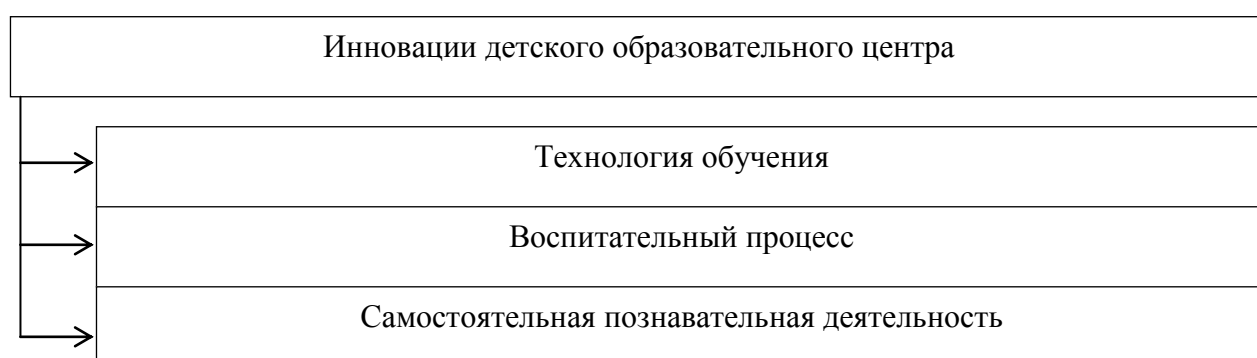


Рисунок 4 – Инновации детского образовательного центра

Под инновациями в воспитании предлагается понимать системы или долгосрочные инициативы, основанные на использовании новых воспитательных

средств, способствующие социализации детей и подростков и позволяющие нивелировать асоциальные явления в детской среде.

Под инновациями в управлении следует понимать новшества, направленные на привлечение представителей общества к управлению учреждениями, а также оригинальные схемы организации управленческой и хозяйственной деятельности, в частности: маркетинговые исследования.

Под инновациями в подготовке и переподготовке кадров следует рассматривать новые методики преподавания, новые способы организации, а также новые программы переподготовки кадров.

На практике сложилось два пути обновления, инновационного изменения любых участков жизнедеятельности детского развивающего центра:

- совершенствование (модернизация, рационализация, модификация, оптимизация) уже имеющегося опыта самого лагеря;
- создание новой практики воспитания через проведение научно обоснованного и методически обеспеченного эксперимента, исследования.

Виды инноваций детского развивающего центра представлены в таблице 1.8.

Инновационное развитие предполагает изменение условий работы.

В настоящее время руководители детских развивающих центров вовлекаются в процесс поиска и внедрения инноваций в управление. Объективными тенденциями развития управленческой деятельности выступают следующие: нарастающее усложнение деятельности; преобразование управления в творческий вид деятельности, требующий принятия руководителем определенных решений.

Таблица 1.8 – Виды инноваций детского развивающего центра [26]

Критерий	Виды инноваций
1	2
По новизне	- абсолютно новые, впервые созданные (открытия); - содержащие уже известные элементы (состоящие из объединенных блоков, которые сами по себе давно известны, но малоэффективны)
По объектам образования	- обновление детского развивающего центра; - обучение и воспитание; - социализация обучаемого; - сохранение здоровья

Окончание таблицы 1.8

1	2
По масштабам внедрения	- в конкретном центре, коллективе, микрорайоне; - по всей стране, региону; - использование только автором инновации
По авторству инноваций	- результат коллективного творчества; - индивидуальный проект
По источникам инноваций	- внешний заказ; - собственный замысел

Современному детскому развивающему центру нужны руководители нового типа: имеющие собственные замыслы и проекты, разрабатывающие стратегию развития центра и находящие механизмы ее успешной реализации, что связано, как показывают результаты многих исследований в этой области, с внедрением инноваций в управление.

Важнейшим направлением в решении данного вопроса является перестройка воспитательного процесса в центре. Изменения происходят как в педагогической теории, так и практике воспитательного процесса.

Появляются новые рабочие программы. Сегодня провозглашен принцип вариативности, который дает право педагогическим коллективам заведений выбирать и конструировать педагогический процесс по любой модели, включая авторские.

Важнейшей составляющей педагогического процесса становится личностно ориентированное взаимодействие педагога и ребенка.

Лишь слаженная работа всех участников воспитательного процесса как команды (взаимодействие и взаимная ответственность администрации, педагогического коллектива, детей, родителей, общественности, органов управления образованием), умение аккумулировать информацию, систематизировать ее, искать взаимоприемлемые решения в условиях значительной неопределенности, свойственной гуманитарным системам, – может приблизить нас к решению этой общественной проблемы.

Выводы по разделу один

Формирование стратегии развития образовательной организации дает возможность определить направление поведения на рынке, с учетом условий внешней среды; оценить конкурентоспособность и стратегически конкурентные преимущества предприятия; сформулировать глобальную цель его деятельности; определить ресурсы, которые необходимо привлечь для достижения поставленных целей и обеспечить их наиболее эффективное использование. В то время, как оперативное управление позволяет своевременно реагировать и корректировать деятельность образовательной организации с целью выбора оптимального варианта решения стратегических задач в существующих условиях или с учетом новых и непредвиденных обстоятельств.

Эффективность принятых стратегических решений оценивать сложнее результатов оперативного управления. Последствия стратегических решений можно корректно оценить по истечении длительного времени, но при этом из-за влияния большого количества факторов сложно определить степень влияния каждого фактора по отдельности. В тоже время последствия оперативного управления достаточно легко проанализировать с выяснением влияния каждого фактора на результаты.

Также отличие стратегического и оперативного управления состоит и в методологической основе – в видении организации, как сложной системы в развитии. На развитие организации влияет множество факторов, как внешнего, так и внутреннего происхождения, взаимозависимости структурных элементов и функций организации, поэтому управлять стратегическим развитием чрезвычайно трудно, особенно в соответствии с жестким планом, в котором учитывались бы все детали и аспекты, в т. ч. поведения людей.

Из всего многообразия инструментов стратегического управления очень трудно отдать предпочтение какому-либо одному, поскольку каждый из них

имеет свои недостатки и достоинства. Так, например, в ходе оптимизационного моделирования можно получить более точные, нежели при проведении портфельного анализа, количественные оценки потенциала различных предприятий. Имитационное моделирование позволяет исследовать разнообразные факторы, влияние которых могло бы в дальнейшем иметь отрицательное влияние на исследуемую систему. Однако нужно отметить, что методы математического моделирования также страдают существенным недостатком, поскольку в ходе анализа исследуются лишь количественные параметры. Ряд существенных качественных факторов может при этом остаться за рамками исследования. Поэтому необходимо уметь комбинировать различные методы при разработке стратегии.

Разработка стратегии – важнейшая составляющая жизни образовательной организации. И в настоящее время основная цель стратегии заключается в достижении долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат выживание и устойчивое функционирование предприятия в будущем. К пониманию стратегии существует множество подходов. Учитывая мнения разных авторов, стратегия представляет собой целостную совокупность взаимоувязанных стратегических решений, определяющих приоритетные направления деятельности предприятия по реализации ее миссии, целей и задач. По своему содержанию стратегия учитывает основные базисные процессы на предприятии и в его внешней среде, возможности роста стратегического потенциала. И поскольку каждое предприятие уникально в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждого предприятия также уникален.

Для образовательной организации определенную значимость приобретает информация о степени удовлетворенности организацией и результатами воспитательного процесса всех его участников: детей, педагогов, родителей, как социальных заказчиков, специалистов органов управления образованием. Причем собираемая информация должна касаться различных аспектов организации учебного процесса и его результативности; системы воспитания микроклимата в

коллективах (детском и педагогическом) в учреждении в целом; организации досуговой деятельности, включая раздел пожеланий и ожиданий; информированности о целях деятельности, о приоритетных направлениях развития учреждения всех участников процесса.

Такая информация рассматривается нами как инновационная по своему содержанию, позволяющая осуществлять управление учреждением в соответствии с требованиями социального заказа. Поиск новых решений требует, прежде всего, управления инновационной деятельностью самих педагогов, что обуславливает необходимость определения роли руководителя детского лагеря как инноватора, основным направлением деятельности которого становятся: своевременная коррекция педагогического процесса с учетом происходящих изменений; планирование внедрения инноваций и создание для этого условий; определение способов их внедрения и т.д. Резюмируя сказанное, в сделанном нами анализе литературных источников и опыта работы мы приходим к выводу, что, несмотря на многочисленные публикации, в том числе из опыта руководителей детских развивающих центров, выдвинутая нами проблема актуальна и представляет интерес для руководителей, находящихся в режиме развития.

2 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ ЦЕНТРА ДЕТСКОГО РАЗВИТИЯ «БЭБИКИ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика центра

Центр детского развития «БэбиКи» удобно расположен на первом этаже многоэтажного жилого дома в спальном районе г. Санкт-Петербурга.

Адрес центра – г. Санкт-Петербург, ул. Бассейная д.7.

Сайт организации - <http://bebiki-spbcenter.ru>

Центр был организован в 2014г. Первоначально осуществлялся набор в летний садик, причем были организованы группы, численностью 4 человека, с приемом особенных детей.

В дальнейшем в процессе развития центра расширились и оказываемые услуги в сфере образования. Деятельность центра направлена на всестороннюю работу, комплексно затрагивая интеллектуальную, эмоциональную, творческую и физическую составляющую личности. Другими словами, основная задача центра – это удовлетворение нужд современных родителей в комплексном гармоничном развитии детей.

Миссия центра детского развития «БэбиКи» - воспитательно-образовательная работа с детьми от 8 месяцев до 7 лет, обеспечивающая равные стартовые возможности развития всех детей.

Задачи центра детского развития «БэбиКи»:

- обеспечить условия для социальной адаптации детей;
- создать оптимальные условия для охраны и укрепления физического и психического здоровья детей;
- осуществлять познавательного-речевого, социально-личностного, художественно-эстетического и физического развития детей;
- определять направления индивидуально-ориентированной педагогической, психологической помощи детям на основе мониторинга развития;

- разрабатывать и внедрять эффективные формы взаимодействия взрослого и ребёнка;
- построить взаимодействия с семьей по принципу партнерства для обеспечения полноценного развития ребенка;
- создание атмосферы гуманного и доброжелательного отношения ко всем воспитанникам;
- совершенствовать материально-техническую базу образовательного процесса.

Центр детского развития «БэбиКи» в настоящее время реализует следующие направления: познавательное-речевое; социально-личностное; художественно-эстетическое; физическое; техническое.

В частности, центр детского развития «БэбиКи» предлагает услуги, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Услуги центра детского развития «БэбиКи»

Услуга	Описание	Стоимость, руб./мес.
1	2	3
Группа неполного дня (с 9.00 до 17.00), 2 группы по 5-6 малышей; возраст: 1-3 года и 3-6 лет; 4-х разовое питание	В пребывание включено: раннее развитие; творческая мастерская; арт- терапия; музыкальные занятия; ритмопластика; скалодром; логоритмика; монтессори – класс.	28 500
Группа неполного дня (с 9.00 до 15.00); 3-х разовое питание	В пребывание включено: раннее развитие; творческая мастерская; арт- терапия; музыкальные занятия; ритмопластика; скалодром; логоритмика; монтессори – класс.	24 000
Группа полного дня (с 9.00 до 19.00); 5-разовое питание	В пребывание включено: раннее развитие; творческая мастерская; арт- терапия; музыкальные занятия; ритмопластика; скалодром; логоритмика; монтессори – класс; айкидо	30 000
«Особый ребенок», группы до 4 человек, возраст до 6 лет	Занятия: трансперсональная терапия; игры на развитие внимания; памяти; моторики речевой и общей; коррекционная лепка; ритмопластика; арт-терапия; музыкотерапия; лфк.	38 000
Раннее развитие «Познавайка» от 1 до 3 лет	Раннее развитие (знакомство с окружающим миром); творческая мастерская вместе с мамой; музыкальные занятия (ритмика, массаж с мамой, знакомство с муз. Инструментами); Монтессори для малышей.	4 500 руб. /8 занятий

Окончание таблицы 2.1

1	2	3
Логоритмика	это игры и упражнения, направленные на разучивание движений под определённые стихи или музыку. Способствуют пополнению словарного запаса; укрепляется мышечный аппарат ребёнка; формируется правильный темп речи и дыхание; развивается внимание и память; развивается чувство музыкального темпа	4 500 руб./ 8 занятий
Няня на час	Для малышей: монтессори среда; батут; скалодром; масса развивающих игрушек; волшебная песочница; внимание и забота персонала	250 руб./час
Организация детского праздника	В стоимость входит: часовая программа с аниматором (любимый герой вашего ребенка); сладкий стол; оформление зала шарами; игры, батут, скалодром; торт на заказ; фото всего праздника.	10 000 руб./ 2 часа 15 000 руб./ 3 часа
Почасовая аренда помещений	«сенсорная» комната, спортивный зал, бальный зал (переоборудуется под любые виды занятий)	500 руб./час

Помимо этого на базе центра детского развития «БэбиКи» предлагаются:

- занятия по «Робототехники» (возраст от 5 до 14 лет);
- курс актерского мастерства (возраст с 4 лет);
- музыкальные занятия (возраст от 5 до 10 лет);
- услуги логопеда-дефектолога;
- спортивные бальные танцы (группы разных возрастов);
- айкидо;
- английский язык и пр.

В основном центр детского развития «БэбиКи» ориентирован на услуги в среднем сегменте для потребителей от 1 года до 7 лет, хотя часть дополнительных развивающих программ на детей от 5 до 14 лет, а также организацию праздников, детский летний лагерь.

Центр детского развития «БэбиКи» осуществляет систему комплексного мониторинга развития детей (предварительный в течение года и итоговый): здоровья, физического развития, психологического развития, интегративных качеств воспитанников по всем направлениям развития

В таблице 2.2 представим анализ основных финансовых результатов деятельности центра детского развития «БэбиКи» в 2016-2017 гг.

Таблица 2.2 – Анализ основных финансовых результатов деятельности центра детского развития «БэбиКи» в 2016-2017 гг.

Показатели	Годовое значение, тыс. руб.		Динамика в 2017г., тыс. руб.	Темп роста, %
	2016	2017		
Выручка	7 441	8 448	1 007	114%
Себестоимость	6 954	7 421	467	107%
Прибыль от основной деятельности	487	1 027	540	211%
Прочие доходы	17	39	22	229%
Прочие расходы	48	51	3	106%
Прибыль до налогообложения	456	1015	559	223%
Чистая прибыль	429	954	525	223%

Как видно из данных таблицы 2.2, в 2017г. центр детского развития «БэбиКи» нарастило чистую прибыль на 525 тыс. руб. (или на 223%) за счет роста выручки, и прочих доходов. Причем себестоимость деятельности и прочие расходы также выросли соответственно на 107% (или на 467 тыс. руб.) и на 106% (или на 3 тыс. руб.).

В таблице 2.3 представим анализ показателей рентабельности деятельности центра детского развития «БэбиКи» в 2016-2017 гг.

Таблица 2.3 – Анализ показателей рентабельности деятельности центра детского развития «БэбиКи» в 2016-2017 гг.

Показатель	Годовое значение		Динамика показателя
	2016	2017	
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	456	1015	559
Выручка, тыс. руб.	7 441	8 448	1 007
Рентабельность продаж, %	6,13	12,01	5,89
Чистая прибыль, тыс. руб.	429	954	525
Себестоимость, тыс. руб.	6 954	7 421	467
Рентабельность затрат, %	6,16	12,86	6,69

Как видно из данных таблицы 2.3, показатели рентабельности центра детского развития выросли благодаря росту показателей прибыли (до налогообложения и чистой).

Таким образом, центр детского развития «БэбиКи», осуществляя текущую деятельность в образовании (дошкольном, дополнительном), в 2017г. смогло получить чистую прибыль в 954 тыс. руб., при рентабельности продаж 12,01%, и затрат – 6,69%.

2.2 Стратегический анализ работы центра

Для анализа маркетинговой среды центра детского развития «БэбиКи» используем PEST-анализ (изучение факторов макросреды и их воздействие), SWOT-анализ (выявление внутреннего потенциала), многоугольник конкурентоспособности, а также проведем оценку образовательных услуг центра.

PEST-анализ позволяет выявить и оценить основные факторы внешней среды и рассчитать прогноз их дальнейшего развития.

В таблице 2.4 представлен анализ факторов внешней среды с помощью PEST-анализа, исходя из сложившейся ситуации на анализируемом рынке услуг дошкольного образования.

Представленные в таблице 2.4 факторы по разному влияют на деятельность центра детского центра развития «БэбиКи».

Таблица 2.4 – PEST-анализ внешней среды Центра детского развития «БэбиКи»

<p>Политика (P):</p> <ul style="list-style-type: none"> - законодательство в области дошкольного образования: закон РФ «Об образовании», ФГОС, ФГТ и др.; - международное законодательство; - поддержка частного сектора образования государством; - президентская программа, правительственная политика; - ужесточение государственного регулирования деятельности 	<p>Экономика (E):</p> <ul style="list-style-type: none"> - уровень инфляции; - платежеспособный спрос населения; - сезонность (посещаемость); - основные издержки; - появление новых конкурентов
<p>Социум (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> - вариативность в базовых ценностях населения; - перемена структуры доходов и расходов населения; - изменение демографии - мода и реклама - имидж и узнаваемость бренда 	<p>Технология (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> - внедрение новых программ; - информация и коммуникация, влияние Интернета; - доступ к новым технологиям; - новые методики проведения занятий

Например, платежеспособный спрос и увеличение прироста населения сказываются положительно, а инфляция и появление новых конкурентов – негативно.

В процессе исследования была проведена экспертная оценка, позволившая выявить и оценить факторы, представляющие для деятельности образовательной организации угрозы и возможности. Результаты экспертной оценки представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Результаты PEST-анализа внешней среды центра детского развития «БэбиКи»

Внешние факторы воздействия	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Поддержка частного сектора образования государством	0,05	4,5	0,225
Платежеспособный спрос населения	0,3	5	1,5
Внедрение новых программ	0,05	4	0,2
Суммарные возможности	0,4		1,9
Угрозы			
Изменение законодательства в области дошкольного образования	0,04	4	0,16
Ужесточение государственного регулирования деятельности образовательных организаций	0,25	5	1,25
Уровень инфляции в стране	0,15	5	0,75
Появление новых конкурентов	0,1	4	0,4
Перемена структуры доходов и расходов населения	0,06	4	0,24
Суммарные угрозы	0,6		2,8
Суммарная оценка	1,0		4,7

Исходя из того, что максимальная оценка составляет 5 баллов, можно констатировать, что суммарные возможности центра детского развития «БэбиКи» минимальны (1,9 балла), а угрозы внешней среды достаточно высоки (2,8 балла).

Для того, чтобы руководство центра детского развития «БэбиКи» могло определиться с дальнейшими действиями, как и в каком направлении развивать свою деятельность, ему, как и любой другой организации, необходимо дополнительно проанализировать внутреннюю среду самой образовательной организации.

В дополнение к PEST-анализу используем метод SWOT-анализа, который позволяет найти наилучшие инструменты сочетания внутренних возможностей образовательной организации (её сильные и слабые стороны) и внешних изменяющихся условий (частично отраженные в возможностях и угрозах).

Возможности и угрозы могут изменяться в свои противоположности. Так, не использованное конкурентное преимущество может стать угрозой если его использует конкурент. Или же наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед образовательной организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Результаты проведенного SWOT-анализа центра детского развития «БэбиКи» представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – SWOT-анализ центра детского развития «БэбиКи»

<p>Сильные стороны (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие высшего педагогического образования и опыта работы у педагогов; - современные методики проведения занятий; - широкий ассортимент предлагаемых услуг; - теплая и дружелюбная обстановка; - постоянное повышение квалификации и самообразование педагогов; - современное оснащение помещений; - наличие скидок; - организация праздников 	<p>Слабые стороны (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - неиспользование маркетинговых инструментов в текущей работе; - малоинформативный сайт; - отсутствие постоянной рекламы; - недостаточно помещений для занятий; - отсутствие возможности оплаты по карте
<p>Возможности (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> - развитие инфраструктуры города; - разработка госпрограммы по поддержке частного сектора дошкольного образования; - возможность использования материнского капитала на частное дошкольное образование 	<p>Угрозы (Т):</p> <ul style="list-style-type: none"> - возможность появления новых конкурентов; - изменение спроса покупателей; - активная рекламная кампания конкурентов; - рост инфляции; - снижение доходов населения; - сезонность (низкая посещаемость занятий)

На основе данных таблицы 2.6 в ходе исследования была построена матрица решений для центра детского развития «БэбиКи».

Кратко ее можно сформулировать следующим образом: дальнейшее развитие центра за счет привлечения новых клиентов, обновления и расширения ассортимента предлагаемых услуг путем грамотной маркетинговой и рекламной деятельности, а также мониторинга запросов покупателей и рынка.

Основные факторы микросреды центра детского развития «БэбиКи», влияющие на его деятельность – это конкуренты и покупатели, поэтому их мониторингу необходимо уделять наиболее пристальное внимание.

Изучение конкурентов позволит не только отслеживать их действия, но и вовремя реагировать на нововведения, способные нанести урон положению организации. Покупательская способность и предпочтения оказывают прямое воздействие на положение организации, в связи с чем, изучение и учет покупательского отношения позволит предвосхитить ожидания потребителей.

Кроме того, значительного расширения деятельности можно добиться за счет развития новых направлений деятельности и привлечения к сотрудничеству новых партнёров. Дополнительные преимущества могут быть получены центром детского развития «БэбиКи» за счет:

- совершенствования маркетинговой политики;
- более активной работы с потребителями, в том числе привлечение юридических лиц для сотрудничества в сфере детского образования и подготовки к школе;
- внедрение прогрессивных и инновационных технологий.

Для снижения затрат в процессе осуществления деятельности центра детского развития «БэбиКи» можно предложить – осуществлять контроль за использованием ресурсов, изучению и внедрению передового опыта в осуществлении режима экономии, материальному и моральному стимулированию работников в борьбе за экономию ресурсов и сокращение непроизводительных потерь и расходов.

Следующий этап анализа внешней среды центра детского развития «БэбиКи» – сравнительная оценка конкурентных преимуществ на основе ключевых

факторов успеха (КФУ). Данный анализ необходимо для понимания конкурентов и их деятельности.

Большинство конкурентов организации подпадает под одно из четырех определений, представленных в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Определения конкурентов центра детского развития «БэбиКи»

Название	Описание
Неторопливый конкурент	Отличается замедленной реакцией или вообще игнорирует предпринимаемые соперниками шаги. Причины могут быть различны. Например, вера в лояльность своих потребителей; не достаточно средств для адекватного ответа
Разборчивый конкурент	Реагирует только на определенные типы атак, например, на снижение цен, но не на увеличение рекламных расходов
Конкурент-«тигр»	Реагирует на любые активные действия конкурентов, в зависимости от ситуации определяется сила ответного удара
Непредсказуемый конкурент	Не имеет определённой модели поведения, например, в одном случае осуществляет ответные действия, в другом случае никак не реагирует. Чаще всего, данное поведение зависит от внутренних факторов и финансовых возможностей компании

Кроме того, при анализе конкурентов центра детского развития «БэбиКи» необходимо учесть три переменные:

- доля рынка – доли ближайших конкурентов на целевом рынке;
- доля «ума» - процент потребителей, которые отвечая на вопрос «Назовите компанию, которая первой приходит вам на ум при упоминании данной отрасли», - вспоминают конкурентов;
- доля «сердца» - процент потребителей, которые точно также в ответ на вопрос «Назовите компанию, продукт которой вы предпочли бы купить» - называют конкурентов.

Между этими тремя переменными существует взаимосвязь, т.к. компании, с возрастающей долей «ума» и «сердца», неизбежно увеличат свою долю рынка и доходы.

Маркетинговое исследование проводилось на основе технологии «Mystery shopping» путем целевой выборки, то есть исследовались только определенные объекты. Участниками исследования стали три центра детского развития (под

буквой А зашифрован центр детского развития «БэбиКи», центры Б и В являются ближайшими конкурентами как по местоположению, так и специфике своей деятельности), работа которых ориентирована на покупателей в среднем ценовом сегменте, потребители от 1 года до 7 лет.

Для исследования были определены следующие критерии:

- место расположения центра,
- внутреннее состояние центра,
- информационное обеспечение,
- материально-техническое обеспечение,
- доступность услуг,
- педагоги,
- администрация;
- общая эмоциональная удовлетворенность.

В таблице 2.8 проведем определение веса показателей конкурентоспособности центра детского развития.

Таблица 2.8 – Определение веса показателей конкурентоспособности центра детского развития «БэбиКи».

Наименование показателя	Оценка фактора (P_{ai})	Вес фактора (K_{bi})
1	2	3
Месторасположение центра	4,2	0,142373
Внутреннее состояние центра	4,2	0,142373
Материально-техническое обеспечение	3,9	0,132203
Доступность услуг	4,3	0,145763
Педагоги	4,3	0,145763
Администрация	4,2	0,142373
Общая эмоциональная удовлетворенность	4,4	0,149153
Сумма	29,5	1,000000

Результаты оценки конкурентных преимуществ центра детского развития «БэбиКи» и его основных конкурентов представим в таблице 2.9.

В процессе исследования было опрошено 50 человек с детьми на улице из близлежащих домов. Качество услуг, реализуемых центрами развития детей,

оценено респондентами как выше среднего. Итоговая оценка по основным показателям качества предоставляемых услуг колеблется от 8,755 баллов до 8,189 баллов по десятибалльной оценочной шкале.

Таблица 2.9 – Оценка конкурентных преимуществ центра детского развития «БэбиКи» по ключевым факторам успеха

Наименование показателя	Центр детского развития А		Центр детского развития Б		Центр детского развития В	
	Оценка фактора (P _{ai})	Взвешенная оценка	Оценка фактора (P _{ai})	Взвешенная оценка	Оценка фактора (P _{ai})	Взвешенная оценка
Месторасположение	4,1	0,584	4,2	0,598	4,2	0,598
Внутреннее состояние центра	4,3	0,612	4,3	0,612	4,2	0,598
Информационное обеспечение	4,4	0,582	4,2	0,555	4,7	0,621
Материально-техническое обеспечение	4,1	0,598	3,9	0,568	3,5	0,510
Доступность услуг	4,4	0,641	4,3	0,627	4,3	0,627
Педагоги	4,3	0,612	4,3	0,612	3,6	0,513
Администрация	4,2	0,626	4,2	0,626	3,5	0,522
Общая эмоциональная удовлетворенность	4,5	4,500	4,4	4,400	4,2	4,200
Итого	34,3	8,755	33,8	8,599	32,2	8,189

По результатам проведенной оценки конкурентоспособности центра детского развития «БэбиКи» был построен многоугольник конкурентоспособности на рисунке 5. Наиболее высоким показателем качества оказываемых услуг является их доступность для покупателей. Услуги, реализуемые центрами развития детей, вполне доступны и по цене, и по времени для максимального количества родителей и их детей. Однако, при этом существует ряд центров, где ценовая политика не столь благоприятна и требует своей корректировки в зависимости от уровня прочих показателей в деятельности центров.

Показатель конкурентоспособности для центра детского развития – представляет собой зеркало, в котором отражаются итоги деятельности центра,

характеристика состояния внутри него, а также ответные меры на изменения внешних факторов воздействия.



Рисунок 5 – Многоугольник конкурентоспособности центра детского развития «БэбиКи» и его конкурентов

При помощи инструмента стратегического портфельного анализа (матрица БКГ) проведем анализ положения на рынке услуг центра детского развития «БэбиКи» исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. В таблице 2.10 представлен анализ образовательных услуг центра детского развития «БэбиКи» (за исключением посещения групп частного сада).

Таблица 2.10 – Анализ образовательных услуг центра детского развития «БэбиКи»

Услуга	Программа	Возраст, лет	Посещаемость, %
1	2	3	4
Раннее развитие	Социальная адаптация и развитие детей	1-6	13
Творческая мастерская	Развитие творческих способностей	1-12	9
Чародеи	Основы изо-деятельности; арт-терапия	1-12	10
Ритмопластика	Гимнастика с оздоровительной направленностью	1-6	4
Логоритмика	игры и упражнения, направленные на разучивание движений под определённые стихи или музыку	1-6	5
Айкидо	Физическое развитие	С 4 лет	11

Окончание таблицы 1.2

1	2	3	4
Робототехника	Развитие технического мышления	5-14	15
Театральная школа «Зеркало»	Развитие личности средствами театрального искусства	С 4 лет	10
Веселые нотки	Музыкальное развитие	5-10	11
Веселый английский	Изучение английского языка	С 4 лет	12

В соответствии с матрицей БКГ все образовательные услуги центра детского развития «БэбиКи» необходимо отнести к следующим категориям:

- звезды – услуги, обладающие высокими темпами рыночного роста и занимают наибольшую долю на рынке. Они популярны, привлекательны, перспективны, быстро развиваются, но при этом требуют существенных инвестиций;
- дойные коровы – услуги с большой долей рынка, при низком темпе его роста. В данном случае не требуются затратные инвестиции, услуги приносят стабильней и высокий доход;
- трудные дети – услуги с относительно маленькой долей рынка, но темпы роста высокие. Поэтому для увеличения рыночной доли требуются большие усилия и затраты;
- дохлые собаки – для услуг присуща низкая доля рынка, низкие темпы роста рынка, доходы малорентабельны, на уровне самокупаемости.

Поскольку эффективность услуг в образовании невозможно оценить в денежном эквиваленте, то с помощью посещаемости (уровень востребованности образовательной услуги) попробуем составить матрицу БКГ в виде таблицы 2.11.

Из таблицы 2.11 видно, что из отдельных услуг центра детского развития «БэбиКи» необходимо убирать ритмопластику и логоритмику. \ В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что в условиях все более ожесточающейся конкуренции на рынке услуг дошкольного образования, необходимо создание и поддержание уникального торгового предложения, которое позволило бы отстроиться от ближайших конкурентов.

Данные направления лучше внедрить, как элементы программы раннего развития.

Таблица 2.11 – Маркетинговый анализ образовательных услуг центра детского развития «БэбиКи» в 2016-2017 гг. по матрице БКГ

Трудные дети Театральная школа «Зеркало» Творческая мастерская	Звезды Робототехника Веселые нотки Веселый английский
Дойные коровы Раннее развитие Чародеи Айкидо	Дохлае собаки Ритмопластика Логоритмика

Однако в настоящее время, такого конкурентного преимущества у центра детского развития «БэбиКи» практически нет (немного лучшие результаты, чем у остальных участников, получены по таким показателям, как материально-техническое обеспечение и общая эмоциональная удовлетворенность).

По итогам оценки внутренней и внешней среды можно предложить развивать новые направления деятельности, привлекая дополнительных педагогов, внедрять новые инновационные технологии, углубленные программы обучения, привлечение родителей для реализации различных проектов (совместная проектная деятельность с ребенком) для укрепления родительского авторитета и семейных взаимоотношений, ценностей, повышения духовности и культуры детей.

2.3 Предложения по стратегическому развитию центра детского развития «БэбиКи»

Стратегический анализ работы центра детского развития «БэбиКи» выявил некоторые задачи, решение которых позволит организации получить дополнительные возможности для дальнейшего развития.

По нашему мнению, для успешного развития центра требуется внедрение элементов стратегического развития, разработка которых должна быть ориентирована на инновационное развитие. В частности, требуется пересмотреть миссию, цели, внедрить маркетинговый анализ, в т.ч и конкурентов, а также предложить новые услуги в сфере образования.

Миссию центра детского развития «БэбиКи» можно сформулировать следующим образом: создание в центре пространства, обеспечивающего укрепление здоровья, разностороннее развитие личности ребенка с использованием инновационных методик, формирование у него творческих способностей, интеллектуальных возможностей, в соответствии с требованиями социума и семьи.

Внедрение различных образовательных инновационных технологий в центре детского развития «БэбиКи» должно быть направлено на повышение качества образовательных услуг. При этом понятие «качество образовательного процесса» с точки зрения каждого участника различно, как представлено в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Качество образовательного процесса с точки зрения участника

Участник процесса	Представление о качестве образовательного процесса
1	2
Дети	Обучение в интересной игровой форме
Родители	Эффективное обучение детей с целью подготовки к школе: обучение без утомления; сохранение здоровья детей как психического, так и физического; успешность обучения; поддержание желания учиться; обеспечение возможности поступления в престижную школу; обучение

	престижным предмета
Окончание таблицы 2.12	
1	2
Педагог	Успешное выполнение всех учебных программ; оптимальный подбор методов и приемов работы с детьми; поддержание интереса детей к обучению; успешное развитие детей в процессе обучения; сохранение психического и физического здоровья детей; рациональное использование учебного времени детей и рабочего времени; обеспеченность образовательного процесса всеми необходимыми пособиями и оборудованием

Современные педагогические технологии (обучение в сотрудничестве, проектная методика, интерактивное взаимодействие, использование новых информационных технологий), внедренные в центре детского развития «БэбиКи» помогают реализовать личностно-ориентированный подход к детям, обеспечивая индивидуализацию и дифференциацию образовательного процесса с учетом их способностей и уровня развития.

Сегодня в центре внимания – ребенок, его личность, неповторимый внутренний мир. Поэтому основная цель современного педагога центра развития «БэбиКи» – выбрать методы и формы организации воспитательно-образовательного процесса, которые оптимально соответствуют поставленной цели развития личности.

В настоящее время в центре детского развития «БэбиКи» реализуется много образовательных программ, но по итогам стратегического анализа выявлены две услуги – ритмоплатика и логоритмика, которые не пользуются большой популярностью среди родителей, поэтому предлагаем объединить данные направления с ранним развитием.

Для определения новых направлений для развития был проведен опрос посетителей центра с целью выявления приоритетов. По итогам опроса было выявлено желание заниматься по направлениям развития лидерских качеств (33%), шахматы (25%), школа рукоделия (18), фото-школа (12), школа моделей (12%).

Следовательно, для центра детского развития «БэбиКи» рекомендуется расширить образовательные услуги, внедрив направление по развитию лидерских качеств и шахматы.

В таблице 2.13 представлена предлагаемая концепция инновационного развития центра с 2018 по 2023 гг.

Таблица 2.13 – Концепция инновационного развития центра детского развития «БэбиКи» в 2018-2023 гг.

Целевая программа	Формы реализации
«Доступность и качество»	Обеспечить возможность инклюзивного образования
«Здоровье»	Организация и участие в различных мероприятиях, способствующих развитию интереса у детей к занятиям физической культурой и спортом («Военно-спортивные эстафеты», «Первые старты», «Неболей-ка!» «Кросс нации»). Использование адаптивных методик.
«Досуг и творчество»	Организация тематических выставок и экскурсий с привлечением родителей: «Друг музеев», «Моя родная деревня», «Народные промыслы»
«Образование и социум»	Организация целевых экскурсий в учреждения, с которыми заключён договор о сотрудничестве (библиотека, школа, участковая больница и т.д.). Обеспечение преемственности со школой (взаимопосещение занятий, уроков; проведение и участие в семинарах).
Образование и семья	Организация совместных проектов детей и родителей, например, семейные выходы за городом с различными совместными занятиями
Новые услуги	Развитие лидерских качеств; шахматы

Реализация представленной в таблице 2.13 концепции позволит найти источник дальнейшего развития центра «БэбиКи».

По нашему мнению, особую значимость для развития имеют следующие мероприятия:

- организация загородного летнего детского лагеря;
- организация начальной школы или заключения соглашения со школой о подготовке учеников для начальных классов – на основании согласованной программы;
- организация интерактивных спектаклей с участием воспитанников театральной студии «Зеркало» и проведение их на базе центра (с продажей билетов);

- заключить договор с компанией на оказание услуг центра для детей работников;
- организация совместных выходных для детей и родителей за городом.

Рассмотрим возможности реализации предлагаемых мероприятий.

Во-первых, организация загородного детского лагеря проживанием и проведением образовательных мероприятий (углубленное изучение иностранного языка, техническое направление, направление по развитию творческих способностей и пр.) Для этого требуется:

- группа детей из 15 человек (стоимость одного дня в лагере 1500 руб.).
- заключить договор по организации проживания детей (в зависимости от возраста ребенка, можно заключить договоры с детскими лагерями, домами отдыха и пр.) и их питания. В среднем проживание и питание ребенка в Ленинградской области можно организовать за 800 руб. в сутки;
- организовать работу вожатых и воспитателей – 2 человека на группу из 15 человек. Заработная плата воспитателя – 60 тыс. руб. в месяц, вожатого – 30 тыс. руб. в месяц. Месячный фонд оплаты труда составит 90 тыс. руб. на 1 группу. Социальные отчисления 18 тыс. руб.;
- организационные расходы на подготовку к смене – 100 тыс. руб.

Следовательно, за июнь можно получить доход за одну группу (15 человек) в сумме 675 тыс. руб., при общих затратах 568 тыс. руб. ($800 \times 15 \times 30 + 90\,000 + 18\,180 + 100\,000$). Следовательно, от одного месяца функционирования летнего загородного лагеря можно получить прибыль в сумме 107 тыс. руб.

Во-вторых, заключение договора с престижной школой о подготовке учеников начальных классов по специальной программе, необходимой для лучшей успеваемости в школе. Это позволит увеличить количество будущих дошкольников, по программе подготовки, следовательно, будет открыто новое направление, приносящее дополнительный доход. По данному направлению необходимо организовать мониторинг в начале, ежемесячно в дальнейшем отслеживая динамику изменения. Группа может состоять из 10 человек с

ежемесячной оплатой 7000 руб. (за 8 занятий по 4 академических часа). Занятия должны быть разнонаправленным, необходимым в дальнейшем в школе. Следовательно, за 9 месяцев реализации данной программы можно заработать 630 тыс. руб. При минимальных затратах (около 10 тыс. руб. в месяц), т.к. все необходимое есть в центре детского развития «БэбиКи», в основном расходы будут на выплату заработной платы педагогов. При часовой тарифной ставке 500 руб. в час на заработную плату педагогов по данной программе ежемесячно будет потрачено: $500 \times 8 \times 4 = 16$ тыс. руб. Социальные отчисления – 3,2 тыс. руб. Общие расходы за 9 месяцев составят – 262,8 тыс. руб. Следовательно, финансовый результат возможен в сумме 367 тыс. руб. за 9 месяцев работы программы по подготовке к поступлению в престижную школу.

В-третьих, организация интерактивных спектаклей с участием воспитанников, посещающих театральную студию «Зеркало». Проведение таких спектаклей лучше приобщить к праздничным датам, но не реже 1 раза в квартал. Это позволит получить воспитанникам навыки публичных выступлений и привлечь новых участников в студию. Для того, чтобы окупить каждый спектакль (вложения в реквизиты, наряды актеров) необходимо сделать билеты платными. Дети до 3 лет могут посетить спектакли бесплатно в присутствии взрослого, оплатившего стоимость билета. Цена одного билета – 500 руб. Бальный зал имеет вместительность до 50 человек. Следовательно, можно продавать билеты на выступления на сумму 25 000 руб. Наряды актерам можно брать напрокат – затраты составят порядка 7,5 тыс. руб., как и реквизит (7,5 тыс. руб.). Дополнительно, 500 руб. в час компенсируется аренда бального зала, и 8,5 тыс. руб. выплачивается педагогам (включая социальные отчисления) с целью мотивации и стимулирования подготовки следующего открытого мероприятия.

Данные мероприятия также можно приобщить к дням открытых дверей центра детского развития «БэбиКи».

В-четвертых, заключить договор с компанией на оказание услуг центра детского развития «БэбиКи» для детей работников.

Данное направление актуально, поскольку позволяет привлечь новых воспитанников, как в частный детский сад, так и на развивающие занятия. Для данного направления даже возможно открытие специальной группы по любому направлению в случае наличия большого спроса.

Например, привлечение в частный сад 5 воспитанников на полный день позволит получить дополнительно 450 тыс. руб. ежемесячно, при затратах на их содержание – 300 тыс. руб.

Следовательно, ежемесячная прибыль 150 тыс. руб.

В-пятых, организация совместных выходных для детей и родителей за городом позволит совместно отдохнуть, объединить семьи, провести развивающие мастер-классы, тренинги по сплочению семьи и пр.

Данное направление особенно актуально в условиях постоянной нехватки времени и внимания детям в рабочие дни.

Стоимость совместных выходных для семьи: 3000 руб. в сутки со взрослого и 1500 руб. с ребенка.

Следовательно, семья из 2 взрослых и 1 ребенка за 2 суток оплатит 15 тыс. руб. затраты по организации проживания, питания и мастер-классов на 1 семью составит 10 тыс. руб.:

- проживание 800 руб./сут. За 1 чел. $\times 3 \times 2 = 4,8$ тыс. руб.;
- аренда зала для мастер-классов и тренингов – 500 руб./час;
- расходные материалы – 1,5 тыс. руб.
- заработная плата с социальными отчислениями - 3,2 тыс. руб.

Следовательно, при организации мероприятий на выходные прибыль с 1 семьи может составить до 5 тыс. руб. за уик-энд.

Подведем итоги предложенных мероприятий по доходам, расходам и возможным финансовым результатам центра детского развития «БэбиКи» в 2019г. таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Прогноз доходов, расходов и финансовых результатов от внедрения рекомендаций по развитию центра детского развития «БэбиКи» в 2019 г.

Мероприятие	Прогноз на 2019 г. , тыс. руб.		
	Доходы	Расходы	Прибыль
1	2	3	4
Организация загородного детского лагеря (группа 15 человек, 3 летних месяца)	2 025	1 704	321
Заключение договора с престижной школой о подготовке учеников начальных классов по специальной программе (10 человек на курс 9 месяцев)	630	262,8	367,2
Организация интерактивных спектаклей (4 спектакля за год)	100	96	4
Заключить договор с компанией на оказание услуг центра для детей работников (5 воспитанников детского сада)	5 400	3 600	1 800
Организация совместных выходных для детей и родителей за городом (3 семьи, 10 выходных)	450	300	150
Итого	8 605	5 962,8	2 642,2

Таким образом, благодаря внедрению предложенных рекомендаций доходы центра детского развития вырастут по прогнозам на 8,6 млн руб. или на 202%, прибыль до налогообложения также вырастет на 2,6 млн руб.

Выводы по разделу два

Организованный в 2014г. центр детского развития «БэбиКи» динамично развивается, расширяя перечень образовательных услуг. Деятельность центра направлена на всестороннюю работу, комплексно затрагивая интеллектуальную, эмоциональную, творческую и физическую составляющую личности. Другими словами, основная задача центра – это удовлетворение нужд современных родителей в комплексном гармоничном развитии детей.

Центр детского развития «БэбиКи» реализует различные направления: познавательно-речевое; социально-личностное; художественно-эстетическое; физическое; техническое.

Анализ финансовых результатов деятельности выявил, что в 2017г. центр детского развития «БэбиКи» нарастило чистую прибыль на 525 тыс. руб. (или на 223%) за счет роста выручки, и прочих доходов. Причем себестоимость деятельности и прочие расходы также выросли соответственно на 107% (или на 467 тыс. руб.) и на 106% (или на 3 тыс. руб.).

Стратегический анализ деятельности центра детского развития «БэбиКи» был проведен с помощью различных инструментов – PEST-анализ, SWOT-анализ и др. инструментов.

При проведении PEST-анализа рассматривалось влияние внешних факторов: политика, экономика, социум, технология. В результате экспертной оценки влияния факторов, были получены следующие результаты. Суммарные возможности центра детского развития «БэбиКи» минимальны, а угрозы внешней среды достаточно высоки.

С помощью SWOT-анализа центра детского развития «БэбиКи» были выявлены сильные стороны: наличие высшего педагогического образования и опыта работы у педагогов; современные методики проведения занятий; широкий ассортимент предлагаемых услуг; теплая и дружелюбная обстановка; постоянное повышение квалификации и самообразование педагогов; современное оснащение помещений; наличие скидок; организация праздников; летний детский лагерь. К слабостям относятся: неиспользование маркетинговых инструментов в текущей работе; малоинформативный сайт; отсутствие постоянной рекламы; недостаточно помещений для занятий; отсутствие возможности оплаты по карте. В результате применения SWOT-анализа была построена матрица решений для центра детского развития «БэбиКи».

Кратко ее можно сформулировать следующим образом: дальнейшее развитие центра за счет привлечения новых клиентов, обновления и расширения ассортимента предлагаемых услуг путем грамотной маркетинговой и рекламной деятельности, а также мониторинга запросов покупателей и рынка. Основные факторы микросреды – это конкуренты и покупатели. Изучение конкурентов

позволит отслеживать их действия, и вовремя реагировать на нововведения, способные нанести урон положению организации. Покупательская способность и предпочтения оказывают прямое воздействие на положение организации, в связи с чем, изучение и учет покупательского отношения позволит предвосхитить ожидания потребителей.

Кроме того, значительного расширения деятельности можно добиться за счет развития новых направлений деятельности и привлечения к сотрудничеству новых партнёров. Дополнительные преимущества могут быть получены центром детского развития «БэбиКи» за счет: совершенствования маркетинговой политики; более активной работы с потребителями, в том числе привлечение юридических лиц для сотрудничества в сфере детского образования и подготовки к школе; внедрение прогрессивных и инновационных технологий.

Для снижения затрат в процессе осуществления деятельности центра детского развития «БэбиКи» можно предложить – осуществлять контроль за использованием ресурсов, изучению и внедрению передового опыта в осуществлении режима экономии, материальному и моральному стимулированию работников в борьбе за экономию ресурсов и сокращение непроизводительных потерь и расходов. Следующий этап анализа внешней среды центра детского развития «БэбиКи» – сравнительная оценка конкурентных преимуществ на основе ключевых факторов успеха (КФУ). Анализ осуществлялся на основе оценки ключевых характеристики детского центра и ближайших конкурентов. В процессе исследования было опрошено 50 человек с детьми на улице из близлежащих домов. Качество услуг, реализуемых центрами развития детей, оценено респондентами как выше среднего. Итоговая оценка по основным показателям качества предоставляемых услуг колеблется от 8,755 баллов до 8,189 баллов по десятибалльной оценочной шкале.

Анализ конкурентоспособности услуг центра детского развития «БэбиКи» позволил выявить наиболее востребованные и невостребованные услуги. Наименьшей популярностью пользуются среди посетителей пользуются

ритмоплатистика и логоритмика. Данные направления лучше внедрить, как элементы программы раннего развития. В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что в условиях все более ожесточающейся конкуренции на рынке услуг дошкольного образования, необходимо создание и поддержание уникального торгового предложения, которое позволило бы отстроиться от ближайших конкурентов.

Однако в настоящее время, такого конкурентного преимущества у центра детского развития «БэбиКи» практически нет. По итогам оценки внутренней и внешней среды можно предложить развивать новые направления деятельности, привлекая дополнительных педагогов, внедрять новые инновационные технологии, углубленные программы обучения, привлечение родителей для реализации различных проектов (совместная проектная деятельность с ребенком) для укрепления родительского авторитета и семейных взаимоотношений, ценностей, повышения духовности и культуры детей.

По нашему мнению, особую значимость для развития имеют следующие мероприятия: организация загородного летнего детского лагеря; организация начальной школы или заключения соглашения со школой о подготовке учеников для начальных классов – на основании согласованной программы; организация интерактивных спектаклей с участием воспитанников театральной студии «Зеркало» и проведение их на базе центра (с продажей билетов); заключить договор с компанией на оказание услуг центра для детей работников; организация совместных выходных для детей и родителей за городом. В результате внедрения предложенных рекомендаций доходы центра детского развития «БэбиКи» вырастут по прогнозам на 8,6 млн руб. или на 202%, прибыль до налогообложения также вырастет на 2,6 млн руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретики и практики хозяйственной деятельности часто применяют понятие «стратегия» по-разному, считая, что данный термин не нуждается в определении. В общем смысле «стратегия» используется для обозначения долгосрочных мер и подходов.

По нашему мнению, все определения стратегий образовательной организации можно свести к трем основным группам: стратегия, как средство достижения долгосрочных целей, планов и модель действий; стратегия, как набор правил принятия решений на долгосрочную перспективу; стратегия, как программа долгосрочного функционирования предприятия во внешней среде, другими словами, программа взаимодействия с конкурентами, потребителями, собственниками.

Формирование стратегии развития образовательной организации дает возможность определить направление поведения на рынке, с учетом условий внешней среды; оценить конкурентоспособность и стратегически конкурентные преимущества предприятия; сформулировать глобальную цель его деятельности; определить ресурсы, которые необходимо привлечь для достижения поставленных целей и обеспечить их наиболее эффективное использование. В то время, как оперативное управление позволяет своевременно реагировать и корректировать деятельность образовательной организации с целью выбора оптимального варианта решения стратегических задач в существующих условиях или с учетом новых и непредвиденных обстоятельств.

Эффективность принятых стратегических решений оценивать сложнее результатов оперативного управления. Последствия стратегических решений можно корректно оценить по истечении длительного времени, но при этом из-за влияния большого количества факторов сложно определить степень влияния каждого фактора по отдельности. В тоже время последствия оперативного

управления достаточно легко проанализировать с выяснением влияния каждого фактора на результаты.

Также отличие стратегического и оперативного управления состоит и в методологической основе – в видении организации, как сложной системы в развитии. На развитие организации влияет множество факторов, как внешнего, так и внутреннего происхождения, взаимозависимости структурных элементов и функций организации, поэтому управлять стратегическим развитием чрезвычайно трудно, особенно в соответствии с жестким планом, в котором учитывались бы все детали и аспекты, в т. ч. поведения людей.

Из всего многообразия инструментов стратегического управления очень трудно отдать предпочтение какому-либо одному, поскольку каждый из них имеет свои недостатки и достоинства. Так, например, в ходе оптимизационного моделирования можно получить более точные, нежели при проведении портфельного анализа, количественные оценки потенциала различных предприятий. Имитационное моделирование позволяет исследовать разнообразные факторы, влияние которых могло бы в дальнейшем иметь отрицательное влияние на исследуемую систему. Однако нужно отметить, что методы математического моделирования также страдают существенным недостатком, поскольку в ходе анализа исследуются лишь количественные параметры. Ряд существенных качественных факторов может при этом остаться за рамками исследования. Поэтому необходимо уметь комбинировать различные методы при разработке стратегии.

Разработка стратегии – важнейшая составляющая жизни образовательной организации. И в настоящее время основная цель стратегии заключается в достижении долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат выживание и устойчивое функционирование предприятия в будущем. К пониманию стратегии существует множество подходов. Учитывая мнения разных авторов, стратегия представляет собой целостную совокупность взаимоувязанных стратегических решений, определяющих приоритетные направления

деятельности предприятия по реализации ее миссии, целей и задач. По своему содержанию стратегия учитывает основные базисные процессы на предприятии и в его внешней среде, возможности роста стратегического потенциала. И поскольку каждое предприятие уникально в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждого предприятия также уникален.

Для образовательной организации определенную значимость приобретает информация о степени удовлетворенности организацией и результатами воспитательного процесса всех его участников: детей, педагогов, родителей, как социальных заказчиков, специалистов органов управления образованием. Причем собираемая информация должна касаться различных аспектов организации учебного процесса и его результативности; системы воспитания микроклимата в коллективах (детском и педагогическом) в учреждении в целом; организации досуговой деятельности, включая раздел пожеланий и ожиданий; информированности о целях деятельности, о приоритетных направлениях развития учреждения всех участников процесса.

Такая информация рассматривается нами как инновационная по своему содержанию, позволяющая осуществлять управление учреждением в соответствии с требованиями социального заказа. Поиск новых решений требует, прежде всего, управления инновационной деятельностью самих педагогов, что обуславливает необходимость определения роли руководителя детского лагеря как инноватора, основным направлением деятельности которого становятся: своевременная коррекция педагогического процесса с учетом происходящих изменений; планирование внедрения инноваций и создание для этого условий; определение способов их внедрения и т.д. Резюмируя сказанное, в сделанном нами анализе литературных источников и опыта работы мы приходим к выводу, что, несмотря на многочисленные публикации, в том числе из опыта руководителей детских развивающих центров, выдвинутая нами проблема актуальна и представляет интерес для руководителей, находящихся в режиме развития.

Центр детского развития «БэбиКи», организованный в 2014 г., динамично развивается, расширяя перечень образовательных услуг. Деятельность центра направлена на всестороннюю работу, комплексно затрагивая интеллектуальную, эмоциональную, творческую и физическую составляющую личности. Другими словами, основная задача центра – это удовлетворение нужд современных родителей в комплексном гармоничном развитии детей.

Центр детского развития «БэбиКи» реализует различные направления: познавательно-речевое; социально-личностное; художественно-эстетическое; физическое; техническое.

Анализ финансовых результатов деятельности выявил, что в 2017г. центр детского развития «БэбиКи» нарастило чистую прибыль на 525 тыс. руб. (или на 223%) за счет роста выручки, и прочих доходов. Причем себестоимость деятельности и прочие расходы также выросли соответственно на 107% (или на 467 тыс. руб.) и на 106% (или на 3 тыс. руб.).

Стратегический анализ деятельности центра детского развития «БэбиКи» был проведен с помощью различных инструментов – PEST-анализ, SWOT-анализ и др. инструментов.

При проведении PEST-анализа рассматривалось влияние внешних факторов: политика, экономика, социум, технология. В результате экспертной оценки влияния факторов, были получены следующие результаты. Суммарные возможности центра детского развития «БэбиКи» минимальны (1,9 балла), а угрозы внешней среды достаточно высоки (2,8 балла).

С помощью SWOT-анализа центра детского развития «БэбиКи» были выявлены сильные стороны: наличие высшего педагогического образования и опыта работы у педагогов; современные методики проведения занятий; широкий ассортимент предлагаемых услуг; теплая и дружелюбная обстановка; постоянное повышение квалификации и самообразование педагогов; современное оснащение помещений; наличие скидок; организация праздников; летний детский лагерь. К слабостям относятся: неиспользование маркетинговых инструментов в текущей

работе; малоинформативный сайт; отсутствие постоянной рекламы; недостаточно помещений для занятий; отсутствие возможности оплаты по карте

В результате применения SWOT-анализа (возможности, угрозы, сильные и слабые стороны) была построена матрица решений для центра детского развития «БэбиКи».

Кратко ее можно сформулировать следующим образом: дальнейшее развитие центра за счет привлечения новых клиентов, обновления и расширения ассортимента предлагаемых услуг путем грамотной маркетинговой и рекламной деятельности, а также мониторинга запросов покупателей и рынка.

Основные факторы микросреды центра детского развития «БэбиКи», влияющие на его деятельность – это конкуренты и покупатели. Изучение конкурентов позволит отслеживать их действия, и вовремя реагировать на нововведения, способные нанести урон положению организации. Покупательская способность и предпочтения оказывают прямое воздействие на положение организации, в связи с чем, изучение и учет покупательского отношения позволит предвосхитить ожидания потребителей.

Кроме того, значительного расширения деятельности можно добиться за счет развития новых направлений деятельности и привлечения к сотрудничеству новых партнёров. Дополнительные преимущества могут быть получены центром детского развития «БэбиКи» за счет: совершенствования маркетинговой политики; более активной работы с потребителями, в том числе привлечение юридических лиц для сотрудничества в сфере детского образования и подготовки к школе; внедрение прогрессивных и инновационных технологий.

Для снижения затрат в процессе осуществления деятельности центра детского развития «БэбиКи» можно предложить – осуществлять контроль за использованием ресурсов, изучению и внедрению передового опыта в осуществлении режима экономии, материальному и моральному стимулированию работников в борьбе за экономию ресурсов и сокращение непроизводительных потерь и расходов.

Следующий этап анализа внешней среды центра детского развития «БэбиКи» – сравнительная оценка конкурентных преимуществ на основе ключевых факторов успеха (КФУ). Анализ осуществлялся на основе оценки ключевых характеристики детского центра и ближайших конкурентов. В процессе исследования было опрошено 50 человек с детьми на улице из близлежащих домов. Качество услуг, реализуемых центрами развития детей, оценено респондентами как выше среднего. Итоговая оценка по основным показателям качества предоставляемых услуг колеблется от 8,755 баллов до 8,189 баллов по десятибалльной оценочной шкале.

Анализ конкурентоспособности услуг центра детского развития «БэбиКи» позволил выявить наиболее востребованные и невостребованные услуги. Наименьшей популярностью пользуются среди посетителей пользуются ритмопластика и логоритмика. Данные направления лучше внедрить, как элементы программы раннего развития.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что в условиях все более ожесточающейся конкуренции на рынке услуг дошкольного образования, необходимо создание и поддержание уникального торгового предложения, которое позволило бы отстроиться от ближайших конкурентов.

Однако в настоящее время, такого конкурентного преимущества у центра детского развития «БэбиКи» практически нет (немного лучшие результаты, чем у остальных участников, получены по таким показателям, как материально-техническое обеспечение и общая эмоциональная удовлетворенность).

По итогам оценки внутренней и внешней среды можно предложить развивать новые направления деятельности, привлекая дополнительных педагогов, внедрять новые инновационные технологии, углубленные программы обучения, привлечение родителей для реализации различных проектов (совместная проектная деятельность с ребенком) для укрепления родительского

авторитета и семейных взаимоотношений, ценностей, повышения духовности и культуры детей.

По нашему мнению, особую значимость для развития имеют следующие мероприятия: организация загородного летнего детского лагеря; организация начальной школы или заключения соглашения со школой о подготовке учеников для начальных классов – на основании согласованной программы; организация интерактивных спектаклей с участием воспитанников театральной студии «Зеркало» и проведение их на базе центра (с продажей билетов); заключить договор с компанией на оказание услуг центра для детей работников; организация совместных выходных для детей и родителей за городом. В результате внедрения предложенных рекомендаций доходы центра детского развития «БэбиКи» вырастут по прогнозам на 8,6 млн руб. или на 202%, прибыль до налогообложения также вырастет на 2,6 млн руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Об образовании: Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ // СПС «Консультант плюс»
2. О Федеральной целевой программе развития образования на 2016-2020 годы: Постановление Правительства РФ от 23.05.2015 № 497 // СПС «Консультант плюс»
3. Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования: Приказ Министерства образования и науки РФ от 30 августа 2013 г. № 1014 // СПС «Консультант плюс»
4. О гигиенических требованиях к максимальной нагрузке на детей дошкольного возраста в организованных формах обучения: письмо Минобразования РФ от 14.03.00 №65/23 -16 // СПС «Консультант плюс»
5. О новых актуальных программах по дошкольному образованию: письмо Минобразования РФ от 23.09.2002 г. №03-51 – 143 ин/23-03 // СПС «Консультант плюс»
6. Анисова, Н. А. Стратегия развития предприятия : основы методологии, опыт, практические расчеты / Н. А. Анисова. – Екатеринбург : Средне-Уральское книжн. Изд-во, 2014. – 108 с
7. Ансофф, И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 563 с.
8. Виханский, О. С., Наумов, А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Магистр. Инфра-М, 2014. – 576 с.
9. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова : Учебник. – М.: Экономистъ, 2015. – 416 с.
10. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 415 с.

11. Инновационная деятельность в дошкольном образовательном учреждении [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://kopilkaurokov.ru/doshkolnoeObrazovanie/prochee/innovatsionnaia-dieiatel-nost-v-doshkol-nom-obrazovatel-nom-uchriezhdienii>

12. Карпова, О.К. Планирование устойчивого развития промышленного предприятия на основе процессного подхода: инструментарно-методическое обеспечение диссертация на соискание звания кандидата экономических наук: 08.00.05 / Карпова Ольга Константиновна; [Место защиты: Рост. Гос. Эконом. Ун-т «РИНХ»]. – Ростов-на-Дону, 2010. – 206 с.: ил. РГБ ОД, 61 10-8/1253

13. Коротков, Е.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: Дека, 2016. – 304 с.

14. Люлёв, А. В. Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» // Молодой ученый. – 2017. - №10. – С. 88-92.

15. Макарова, С.Э. Инновации в образовании // Современные научные исследования и инновации. – 2015. - № 1. – Ч. 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/01/45538>

16. Масленникова, Н. П. Управление развитием организации / Н. П. Масленникова. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 304 с

17. Меркулова, Е.Ю., Шебуняева, Е.А. Стратегический анализ внутренней среды предприятия // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. - № 5. – С. 91-99

18. Основы маркетинга / [Филип Котлер, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника]. – М.: Вильямс, 2013. – 1200 с.

19. Портер, Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер Е.М.; [пер. с англ. И. Минервин]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 454 с.

20. Ребрикова, Н.В., Шальнова, О.А. Проблемы научной и образовательной деятельности в сфере управления кафедрой вуза // Евразийский союз ученых. – 2016. - № 2. – С. 98-100

21. Ребрикова, Н. В., Шальнова, О. А. Рынок услуг дошкольного образования: анализ маркетинговой среды // Молодой ученый. – 2017. - №9. – С. 440-445.
22. Смирнова Н.К., Фомина А.В. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://textarchive.ru/c-2710994.html>
23. Современные инновации в образовании [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://businessman.ru/new-sovremennye-innovacii-v-obrazovanii-primery.html>
24. Стратегическое управление промышленными предприятиями и корпорациями: методология и инструментальные средства / [Буравлев А. И., Горчица Г. И., Саламатов В. Ю., Степановская И. А.]. – М. : Издательство Физико–математической литературы, 2017. – 176 с.
25. Стратегическое муниципальное управление: УМК. – Казань, 2014
26. Тимофеева, Е.А. Инновации в образовании [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.rastut-goda.ru/questions-of-pedagogy/7959-innovacii-v-obrazovanii-vidy-innovacij-v-obrazovanii.html>
27. Тогузаев, Т. Х. Научные аспекты понятия «стратегии развития предприятия» / Т. Х. Тогузаев // Экономическая теория и институциональная экономика – 2015. - № 2. – С. 19-27
28. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. ; пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. – 928 с.
29. Чагарбиев, С. Н. Диверсификация как стратегия устойчивого развития предприятия // Молодой ученый. – 2018. - №10. – С. 108-111.
30. Хейфиц, Б.И. Современные инструменты разработки и реализации стратегии предприятия // Вестник ИрГТУ. – 2015. - № 2. – С. 135-139

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А1 – Инструменты стратегического управления при выборе стратегии и базовых сценариев

Методы и инструменты	Краткая характеристика	Результат
1	2	3
Метод Бостонской консалтинговой группы (матрица)	Показателями, формирующими оценочную матрицу, являются темп роста производства и контролируемая данным предприятием доля рынка	Матрица «темп роста – доля рынка»
Метод «Маккинси» (матрица)	Основные оценочные показатели – конкурентная позиция предприятия (слабая, средняя, сильная) и привлекательность рынка (аналогичные три оценки)	Матрица «Маккинси»
Метод кривых освоения	основан на построении зависимости между размером затрат на производство и его объема	Определение эффективности от освоения новой продукции
Модель Shell/DPM	представляет двумерную таблицу: - ось X – сильные стороны – конкурентоспособность бизнес-сектора организации (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области); - ось Y – отраслевая привлекательность – общее измерение состояния и перспектив отрасли. На основе анализа конкурентной позиции и отраслевой привлекательности определяются возможные стратегии	Проекты стратегий
Модель ADL/LC	Сочетание двух параметров – 4 стадий жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек. Модель предполагает выбор уточненной стратегии развития предприятия на базе рассмотренной матрицы	Проекты стратегий
Метод жизненного цикла товара	основан на определении стратегических направлений и действий для каждой стадии жизненного цикла товара (освоение, рост, зрелость, спад)	Стратегические направления развития продуктов
PIMS-анализ	основан на использовании эмпирической модели, связывающей широкий диапазон стратегических переменных (таких, как рыночная доля, качество продукта, вертикальная интеграция) и ситуационных переменных (скорость роста рынка, стадия развития отрасли, интенсивность потоков капитала) с величиной	Проекты стратегий

	прибыльности и способностью организации генерировать наличность	
--	-----------------------------------------------------------------	--

Продолжение Приложения 5

1	2	3
Анализ «разрывов»	сравнивают три возможных сценарии развития фирмы: 1) какого оборота (прибыли и других характеристик работы предприятия) можно достичь, если в будущем в процессе продаж ничего не изменится (сценарий А); 2) какого оборота можно достичь, если попытаться при максимальном напряжении сил проникнуть более интенсивно с существующим продуктом на существующие рынки (сценарий Б) 3) какого оборота можно достичь, если дополнительно развивать новые продукты и/или новые рынки (сценарий В). Разницу между результатами по сценариям Б и А называют оперативным разрывом, а между результатами по сценариям В и Б - стратегическим разрывом.	Стратегия развития
Анализ портфеля	стратегический анализ диверсифицированной. Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Цель портфельного анализа – согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании	Матрицы анализа портфеля бизнесов
Метод проверочного списка	основан на определении экспертной оценки проектов с учетом выделенных «факторов успехов» (критериев). Оценки даются в качественном виде (измерены в порядковой шкале). Метод актуален для экспресс оценки возможных стратегий	Экспертная оценка проектов
Метод оценки по системе баллов	основан на определении экспертной оценки проектов с учетом выделенных «факторов успехов» (критериев). Оценки даются в количественном виде (измерены в порядковой шкале).	Экспертная оценка проектов
Разработка базовой стратегии		
Модель И.Ансоффа	Модель развития товара/рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа) позволяет использовать одновременно несколько стратегий.	Проекты стратегий
Модель Г. Стейнера	Эта модель представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на существующие; новые, но связанные с существующими; и совершенно новые. Матрица показывает уровни риска и соответственно степень	Проекты стратегий

	вероятности успеха при различных сочетаниях рынок-продукт.	
--	------------------------------------------------------------	--

Окончание Приложения 5

1	2	3
Модель Д.Абея	возможно определить область бизнеса в трех измерениях: 1) обслуживаемые группы покупателей; 2) потребности покупателей; 3) технология, используемая при разработке и производстве продукта. Критерии выбора – наличие синергетического эффекта, привлекательность отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность).	Проекты стратегий
Качественное развертывание	инструмент, позволяющий посредством развертывания задач, работ, ресурсов, ответственности, деятельности предприятия по обеспечению такого качества на каждом этапе, которое гарантировало бы получение конечного результата, соответствующего ожиданиям руководства предприятия.	Проекты стратегий