

ВВЕДЕНИЕ

Проблема воспитания детей всегда находится в центре внимания всех социальных институтов государства. Сегодня, в условиях реформирования нашего общества актуальность решения данной проблемы остается на весьма высоком уровне.

Социальная сфера детей в домашних условиях, как правило, ограничена рамками домашних дел в помощь взрослым и под их руководством. В то же время в жизни детей большое место должна занимать социализация (игра со сверстниками). В процессе игры и деятельности они познают окружающий мир, приобретают навыки и привычки поведения. В играх формируются навыки коллективизма, закаляется воля. В завершающей стадии дошкольного возраста у ребенка появляется стремление к учебе. Очень важно поддерживать эту готовность, воспитывать дисциплину и работоспособность.

Изменение политических и социально-экономических путей развития нашего общества выдвинуло на передний план новые требования к системе образования в целом и ее начальному звену - дошкольному воспитанию. Целью преобразований является создание условий для развития многообразных типов дошкольных учреждений, ориентированных на максимальное удовлетворение запросов родителей по обучению и воспитанию их детей.

В Российской Федерации сейчас сложилась уникальная система дошкольного образования, которая обеспечивает всестороннее полноценное воспитание, обучение и развитие детей дошкольного возраста. Многофункциональная сеть учреждений дошкольного образования предоставляет разнообразный спектр образовательных услуг с учетом возрастных и индивидуальных особенностей развития ребенка и потребностей общества.

Основные направления деятельности дошкольных учреждений любого типа: защита ребенка от всех форм физического и психического насилия; удовлетворение потребности в эмоциональном общении; обеспечение развития творческих способностей и интересов; получение квалифицированной помощи в коррекции возможных недостатков развития; обеспечение права ребенка на свободу развития в соответствии с индивидуальными особенностями.

Каждое дошкольное учреждение может теперь стать самостоятельным и действовать на основании собственного устава. Педагогический коллектив может выбрать приоритетное направление своей работы, т. е. основные услуги, а в соответствии с потребностями родителей и своими реальными возможностями (в частности, кадровым потенциалом), то есть организовать дополнительные услуги.

Однако, как показали исследования, в настоящее время наблюдается рост рождаемости населения и соответственно рост потребности в дошкольных учреждениях. При этом система дошкольного образования в России не обеспечивает в полной мере потребность в детских дошкольных учреждениях. В этой связи возникает неравенство доступа к дошкольному образованию, что создает условия неравенства стартовых возможностей для детей: ребенок будет не готов к обучению в начальной школе, не будет адекватно развиваться как личность, потому что каждый из возрастных периодов в дошкольном возрасте является исключительно благоприятным для развития ребенка. Решение данной проблемы видится многими исследователями и государственными деятелями в создании платных детских образовательных учреждений.

Следует отметить, что за достаточно короткий промежуток времени появился рынок дошкольных образовательных услуг. Система частных детских садов мобилизует рынок дошкольных образовательных услуг, создавая здоровую конкуренцию и обеспечивая вариативность выбора потребителей. Необходимо отметить весьма широкую известность института

частных детских садов среди жителей г. Пензы имеющих детей дошкольного возраста. Все это обуславливает возможность организации бизнеса по предоставлению платных дошкольных образовательных услуг в г. Пензе.

Исходя из вышесказанного целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических мероприятий по созданию частного детского образовательного учреждения в г. Пенза.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- провести маркетинговые исследования рынка дошкольных образовательных услуг;
- дать технико-технологическое обоснование проекта;
- разработать систему эффективного управления организацией;
- дать экономическое обоснование проектного решения.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам организации бизнеса по предоставлению дошкольных образовательных услуг, технико-экономического обоснования проектов.

Информационную базу исследования составляют: исследования отечественных и зарубежных специалистов в области операционного и финансового менеджмента, экономики предприятия, практические рекомендации специалистов по формированию бизнеса по предоставлению дошкольных образовательных услуг, а также материалы периодической печати.

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: системный анализ и синтез, логические методы индукции и дедукции, общие методы наблюдения и сравнения, методы анализа.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

В связи с увеличением числа детей в последние годы («беби-бум») происходит закономерный рост рынков детских товаров. Рынок образования детей в настоящее время не является исключением. Падает качество дошкольного образования в государственных учреждениях, увеличиваются «поборы» с родителей на нужды образовательных учреждений. Частные дошкольные образовательные учреждения являются альтернативой государственным заведениям. По мнению специалистов консалтинговой компании BusinesStat рынок частного дошкольного образования будет оставаться по-прежнему востребованным, и показывать положительную динамику [39].

По данным Министерства образования РФ за 2013-2016гг. рынок детского дошкольного образования увеличился более чем на 32% и составил 44860 млн. руб. (рисунок 1.1).

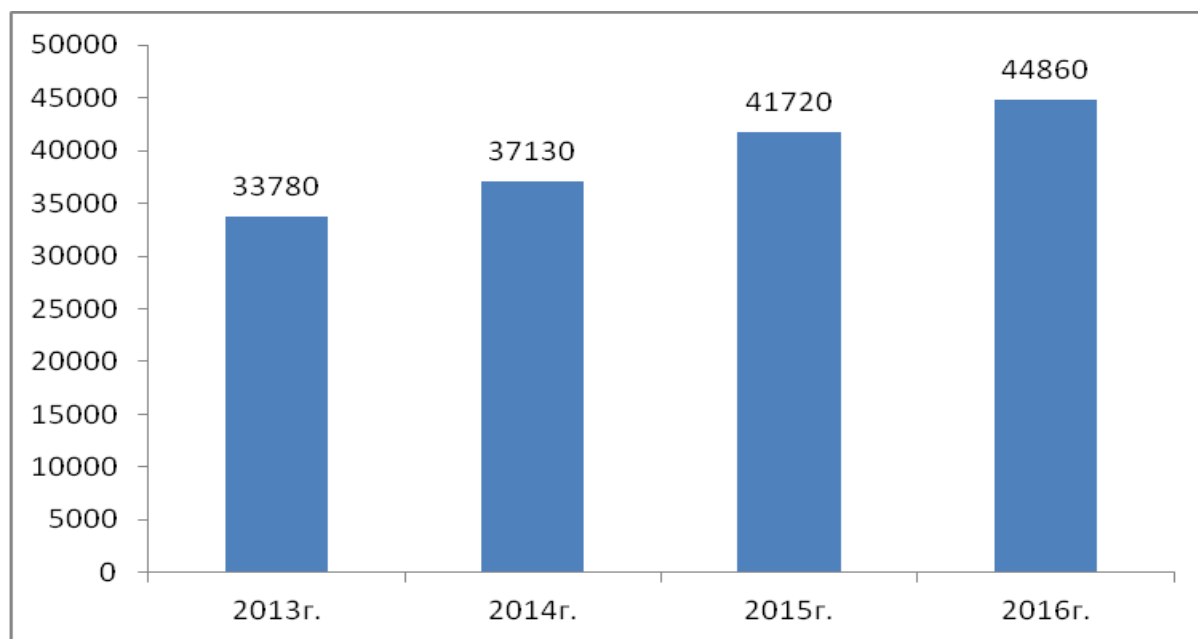


Рисунок 1.1 – Динамика российского рынка услуг детского дошкольного образования, млн. руб.

По степени участия государства в предоставлении услуг рынок дошкольных образовательных услуг можно разделить на два сектора: государственный и негосударственный. На государственном рынке дошкольных образовательных услуг непосредственным участником в рыночной деятельности является государство, которое занимается производством и продвижением на рынок дошкольных услуг. Участниками негосударственного рынка дошкольных образовательных услуг являются частные (негосударственные) организации. Государство предпринимает ряд законодательных и организационных мер по регулированию рынка дошкольных услуг.

Анализируя структуру предложения на рынке дошкольного детского дошкольного образования, следует отметить, что доля услуг, оказываемых частными учреждениями, ежегодно возрастает (рисунок 1.2). Так если в 2013 году доля частных учреждений составляла 6,5% в структуре услуг детского дошкольного образования, то уже к 2016 году она достигла 7,8%, что свидетельствует о высокой привлекательности данных услуг среди потребителей [30].



Рисунок 1.2 – Структура предложения на российском рынке услуг детского дошкольного образования, %

Все услуги, оказываемые детям в дошкольных учреждениях, представляют собой совокупность дошкольных услуг. Дошкольная услуга представляет собой профессиональную деятельность по обеспечению условий и организации физического, интеллектуального и нравственного развития детей в возрасте до 7 лет.

Дошкольные услуги могут быть: простыми (состоящие из одной услуг) и комбинированными (включающие два и более вида услуг). Проведенный анализ показал, что потребители предпочитают предоставление им комбинированных услуг. Так их доля в 2016 году составила 87,5% (рисунок 1.3) [28].

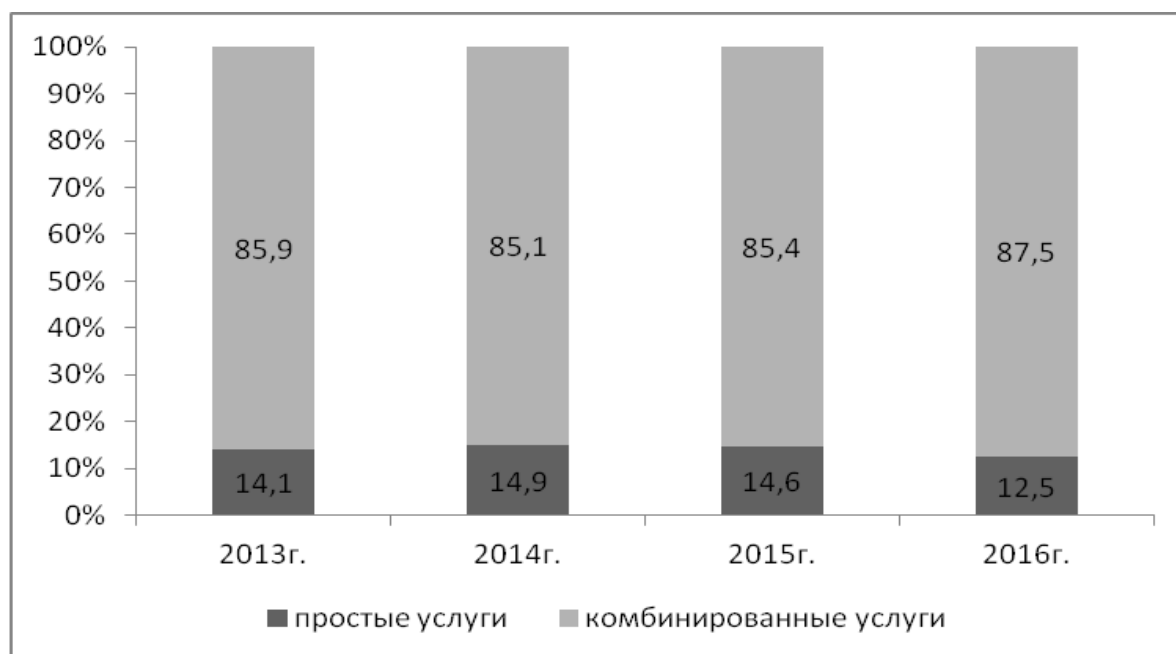


Рисунок 1.3 – Структура российского рынка услуг детского дошкольного образования по комплексности услуг, %

Большинство ДООУ сейчас - это обычные детские сады (48,9% общего их числа). Однако в последние годы появилось также немало учреждений, в которых одно из направлений развития детей (познавательно- речевое, социально-личностное, художественно- эстетическое, физическое развитие). Численность детей, посещающих обычные детские сады сократилась, тогда как число детей, посещающих ДООУ с приоритетным осуществлением деятельности по одному из направлений развития детей, а также центры развития ребенка, напротив, быстро растет. Это, несомненно,

свидетельствует о росте потребительского спроса на услуги более высокого качества в сфере дошкольного образования. Государственные дошкольные учреждения не всегда соответствуют требованиям родителей дошкольников.

Основной характеристикой дошкольной услуги, определяющей ее форму, методы и средства оказания, является возраст ребенка. По мере перехода из одной возрастной категории в другую меняются его потребности (таблица 1.1) [39].

Таблица 1.1 – Влияние возраста ребенка на состав комплексной дошкольной услуги*

Виды услуг	Возрастная группа					
	От 2 месяц ев до 1 года	От 1 года до 1,5 лет	От 1,5 до 2 лет	От 2 до 3 лет	От 3 до 5 лет	От 5 до 6,5 или 7 лет
Уход	3	2	2	2	2	1
Присмотр	3	3	2	2	2	2
Питание	2	2	2	2	2	2
Медицинское обслуживание	3	2	2	2	2	2
Корректировка развития	2	2	2	2	3	2
Стимулирование развития	3	3	3	3	3	3
Воспитание	1	2	2	2	2	2
Обучение	0	0	0	0	0	0

* 0 - отсутствует 1- незначительна 2- существенна 3 - преобладает

Возрастающий потребительский спрос на услуги системы дошкольного образования остается все еще в значительной степени неудовлетворенным, и это одна из ведущих социальных проблем на сегодняшний день.

Начиная с 2009 года, в стране наблюдается рост численности детей в возрасте 1-6 лет, а это главные потребители дошкольных услуг. Так, в 2016 году по сравнению с 2013 годом их численность увеличилась на 3,7%, а по

сравнению с 2009 годом - на 12,8%. Несмотря на открывающиеся новые учреждения дошкольного образования, очередь на поступление в ДОУ сохраняется. По состоянию на 31 октября 2016 года на учете для определения в дошкольные учреждения стояло 2 309 тыс. человек. Это каждый пятый ребенок в возрасте 1-6 лет. По сравнению с 2013 годом в 2016 году очередь увеличилась на 13,2%.

На территории Пензенской области проживают 90254 детей дошкольного возраста, в том числе в возрасте от 3 лет до 7 лет - 51235 детей. В настоящее время в Пензенской области сложилась следующая структура дошкольных образовательных учреждений (таблица 1.2) [28].

Таблица 1.2 – Численность и структура дошкольных образовательных учреждений в Пензенской области в 2014 году

Показатели	Численность, ед.	Доля, %
Всего дошкольных образовательных учреждений	368	100,0
Филиалов дошкольных образовательных учреждений	58	15,8
Всего дошкольных образовательных учреждений в городах и поселках городского типа	216	58,7
из них филиалов	52	14,1
Всего дошкольных образовательных учреждений в сельской местности	152	41,3
из них филиалов	6	1,6

Таким образом, следует отметить, что около 60% дошкольных образовательных учреждений расположено в городах и поселках городского типа.

Общее количество воспитанников в ДОУ составляет 49870 чел., в том числе в возрасте от 3 лет до 7 лет 40701 чел. При этом их численность возросла с 2013 года на 11,9% (рисунок 1.4) [30].

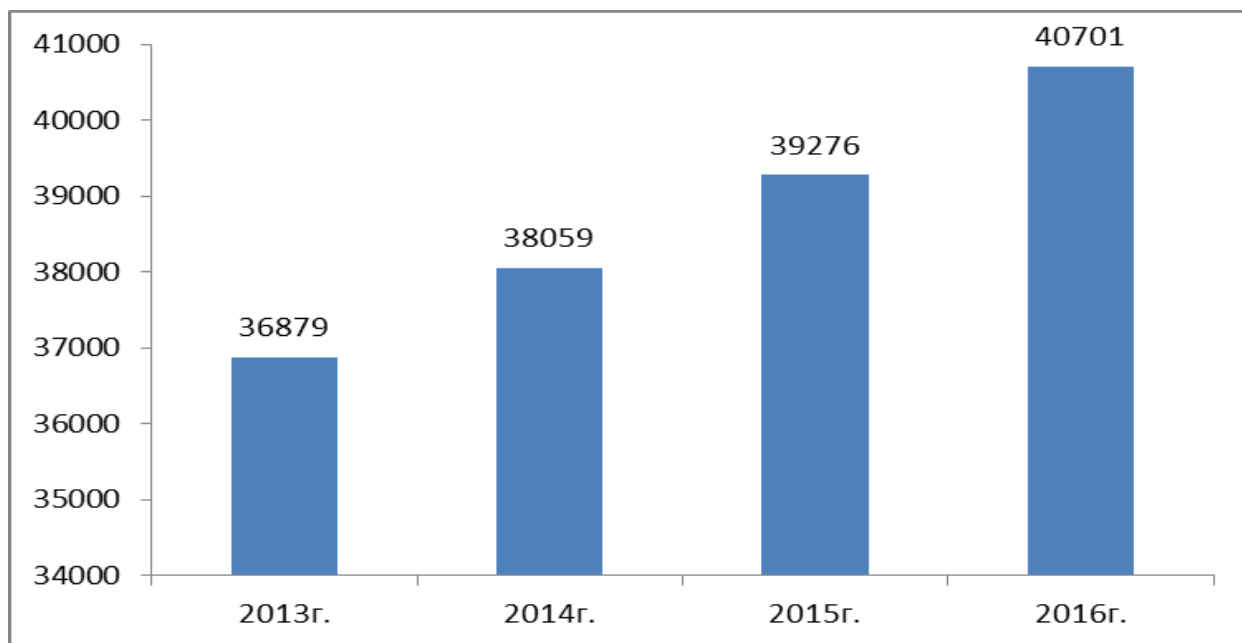


Рисунок 1.4 – Динамика численности детей в возрасте от 3 лет до 7 лет в Пензенской области, чел.

Сеть учреждений, реализующих основную общеобразовательную программу дошкольного образования, разнообразна:

- 360 государственных и муниципальных ДООУ, в том числе одно автономное ДООУ (97,8 %);
- 8 муниципальных образовательных учреждений для детей дошкольного и младшего школьного возраста (2,2 %).

Кроме того, в одиннадцати общеобразовательных учреждениях функционируют дошкольные образовательные группы полного дня.

В области развиваются вариативные формы дошкольного образования, в том числе:

- 609 групп кратковременного пребывания и предшкольной подготовки на базе образовательных учреждений;
- 1 негосударственное образовательное учреждение дошкольного образования – НДОУ «Детский сад № 117» ОАО «РЖД»
- 12 учреждений, реализующих разнообразные услуги дошкольного образования;
- 3 семейных дошкольных группы.

Кроме того, в настоящее время услуги по присмотру за детьми и

организации их досуга предоставляют 36 частных юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, трое из которых имеют лицензию на реализацию программы дополнительного образования. Их услугами пользуется 1141 ребенок дошкольного возраста [28].

По результатам мониторинга, проводимого Министерством образования Пензенской области, выявлены следующие показатели очередности на устройство детей в детские сады региона (рисунок 1.5) [39].

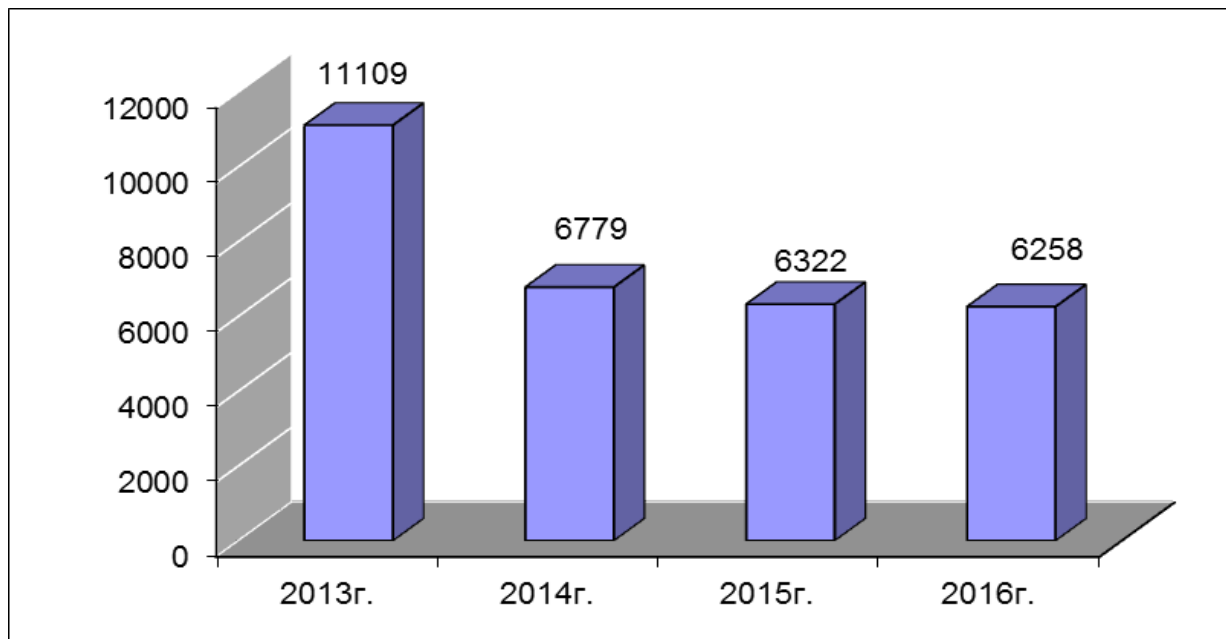


Рисунок 1.5 – Динамика очередности на устройство детей в детские сады региона, чел.

Данные представленные на рисунке, указывают на ежегодное снижение очередности детей на устройство в детские сады практически в 2 раза – с 11109 детей в 2013 году до 6258 детей в 2016 году.

При этом структура очередности детей не однородна (рисунок 1.6). Так наибольший удельный вес среди очередников занимают дети в возрасте от 1,5 до 3 лет, второе место занимают дети в возрасте от 0 до 1,5 лет, которым место в детском саду реально потребуется через 1,5–2 года, что дает возможность разрешения их проблемы в ближайшей перспективе [28].

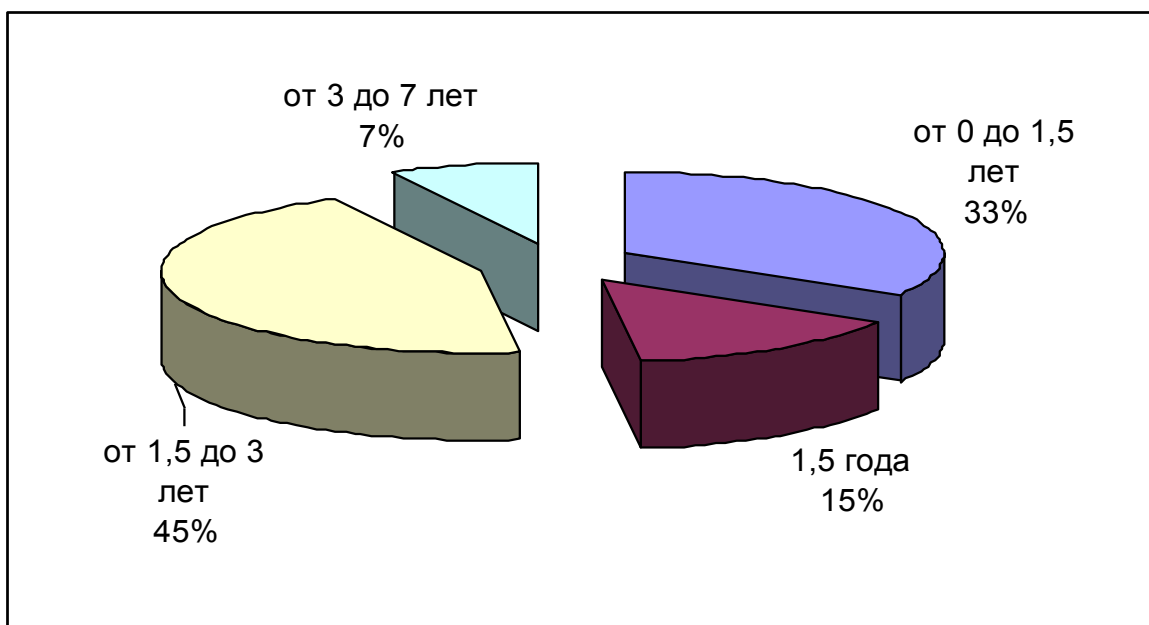


Рисунок 1.6 – Структура очередности детей в детские сады региона по возрасту, %

В целях исполнения Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» в части достижения к 2016 году 100 % доступности дошкольного образования для детей в возрасте от трех до семи лет, предусмотрев расширение форм и способов получения дошкольного образования, в том числе в частных дошкольных образовательных учреждениях проведена следующая работа [16]:

- приказом Министерства образования Пензенской области от 25.06.2012 № 383/01-07 (с последующими изменениями) утверждена поэтапная программа («дорожная карта») ликвидации очередности в дошкольные учреждения Пензенской области для детей от трех до семи лет на период до 2018 года, включающая план-график апробации «Модельной программы по созданию благоприятных условий для развития негосударственных организаций дошкольного образования и досуга в Пензенской области на 2012 -2015 годы» [36].

- Пензенская область в 2011-2012 годах принимала участие в конкурсном отборе на получение субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию комплексных

программ поддержки развития дошкольных образовательных учреждений в субъектах РФ на оснащение дополнительно созданных мест в образовательных учреждениях: в 2011 году на 2461 место было выделено 12501,1 тыс. руб.; в 2012 году на 2395 мест – 13140,7 тыс. руб.

- в каждом муниципальном районе (городском округе) разработана поэтапная программа («дорожная карта») ликвидации очередности в дошкольные учреждения для детей от 3 до 7 лет.

- Распоряжением Правительства Пензенской области от 28 февраля 2013 года № 82-рП утверждена региональная поэтапная программа («дорожная карта») по ликвидации очередности и максимальному охвату детей местами в дошкольных образовательных учреждениях, расположенных на территории Пензенской области, на период до 2016 года.

В результате за счет реализации указанных мер за последние пять лет открыты 14687 дополнительных мест (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Число открытых дополнительных мест в дошкольных образовательных учреждениях

Год	Число открытых дополнительных мест
2011г.	970
2012г.	2338
2013г.	3165
2014г.	2610
2015г.	2323
2016г.	3281

В 2016 году создано 3281 место открытие которых на условиях софинансирования из федерального бюджета бюджету Пензенской области выделено 590553 тыс. руб., из муниципального 190694 тыс. руб., из регионального 37990 тыс. руб.

Для дальнейшего развития муниципальной системы дошкольного образования Министерством образования Пензенской области предусмотрены следующие мероприятия:

- проведение областного конкурса «Лучший воспитатель образовательного учреждения»;
- проведение областного конкурса «Здоровый дошкольник»;
- проведение областного конкурса «Развивающая предметная среда детства».
- проведение конкурсного отбора среди юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на лучшую организацию негосударственного сектора в сфере дошкольного образования (одним из условий конкурса является получение лицензии на ведение образовательной деятельности);
- развитие индивидуального предпринимательства в сфере дошкольного образования;
- проведение конкурсного отбора среди муниципальных образований, реализующих комплекс мероприятий по созданию и внедрению новых, качественно усовершенствованных, технологий, методов и форм дошкольного образования.

Таким образом, в Пензенской области сложились благоприятные условия для создания и развития бизнеса по предоставлению дошкольных образовательных услуг.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

В результате проведенного анализа рынка детского дошкольного образования Пензенской области были определены основные учреждения, реализующие как простые, так и комбинированные услуги дошкольного образования (таблица 1.4). При этом в полной мере к классическому детскому саду может быть отнесено только «Детский сад №117» все остальные учреждения реализуют систему образование не в соответствии с Приказом Минобрнауки России от 17.10.2013 N 1155 «Об утверждении

федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» [29].

Таблица 1.4 – Основные конкуренты на рынке дошкольного образования в г. Пензе

Название детского сада	Адрес	Минимальный возраст для приема ребенка, лет	Максимальный возраст для приема ребенка, лет	Начало работы	Окончание работы
1	2	3	4	5	6
«Умница»	Ул.8 Марта, 17а	2	7	08:00	19:00
«Нафаня»	Одесская, 2В	1.5	7	09:00	19:00
«БлагоДарю, Мамочка, за мое счастливое детство!»	Проспект Победы д75д	1.5	8	09:00	13:00
Академия «Ростум»	3-ий проезд Рахманинова, 5	3	7	09:30	13:30
«Тимошка»	Пр-т Строителей, 30	1.5	3	08:00	19:00
«Чудо-детки»	ул. Антонова, д. 15	0	0	08:00	19:00
«Мери Поппинс»	ул. Карпинского 33а	1.5	7	08:00	21:00
«Майрик»	ул. Краснова 40	3	7	08:00	19:00

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3	4	5	6
«Бэби Плюс»	пр. Строителей, 3а	3	7	08:00	19:00
«Крошка Ру»	ул. Светлая, 7	3	7	08:00	19:00
«Знайкин дом»	пр. Строителей, 82	3	7	08:00	13:00
«Детский сад №117»	ул. Луначарско го, 12а	3	7	08:00	19:00
«Детвора»	ул. Ленина, 36	3	7	08:00	19:00

Опираясь на данные, представляемые в Пензастат нужно отметить, что услугами данных учреждений пользовались в 2016 году 1832 ребенка, что составляет лишь 29% от общей численности детей, ожидающих устройство в дошкольное учреждение. Таким образом, потенциальная емкость рынка составляет 4426 детей. Однако, ввиду того, что услуги частных учреждений дороже услуг государственных учреждений, поэтому не все ожидающие очередь могут позволить себе услуги частных учреждений. По предварительным оценкам реальный потенциал рынка может составить 3300 детей.

В настоящее время, исходя из количества детей, пользующихся услугами частных учреждений, рассмотрим структуру предложения на рынке г. Пензы (рисунок 1.7). Как показывают приведенные данные, наибольшую долю на рынке частных дошкольных образовательных услуг занимает «Детский сад №117», второе место с долей 13% занимает «Мери Поппинс», тройку лидеров замыкает Академия «Ростум» с долей рынка 9%. Все остальные учреждения занимают примерно равные доли.

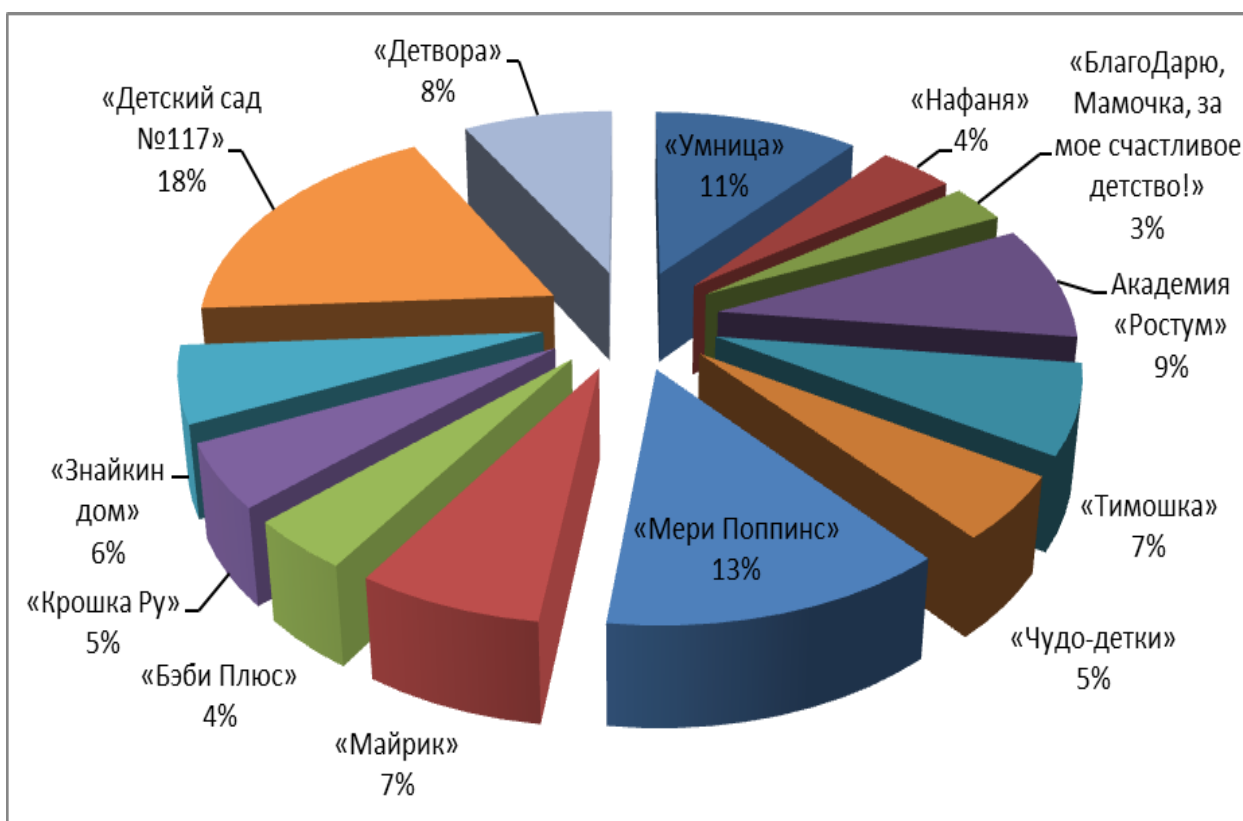


Рисунок 1.7 – Структура предложения на рынке частных дошкольных образовательных услуг в г. Пенза, %

Проведем оценку конкурентоспособности создаваемого детского сада «Улыбка» посредством сравнения наиболее значимых критериев предоставления услуг дошкольного образования.

Качество оценочных критериев проведем по 5 бальной шкале. Лучшей будет считаться услуга, обладающая полным набором из приведенных в таблице свойств (таблица 1.5).

В результате проведенной оценки было установлено, что наиболее качественную услугу предоставляет «Мери Поппинс» незначительно ему уступает «Детский сад №117». Создаваемой детский сад «Улыбка» вначале своего функционирования будет уступать по некоторым позициям лидерам регионального рынка, соответственно можно рассчитывать лишь на 2% анализируемого сегмента рынка (рисунок 1.8).

Таблица 1.5 – Оценка конкурентоспособности «Улыбка»

Свойства	«Улыбка»	«Тимошка»	«Мери Поппинс»	«Детский сад №117»	«Умница»	«Нафая»	«БлагоДарю, Мамочка, за мое счастливое детство!»	Академия «Ростум»	«Крошка Ру»	«Знайкин дом»	«Майрик»	«Чудо-детки»	«Бэби Плюс»
Качество учено-методического обеспечения	5	4	5	4	4	3	3	4	2	4	2	4	4
Соответствие материально-технической базы установленным стандартам	5	4	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	3
Качество питания	2	4	5	4	2	4	3	5	4	3	3	3	3
Комплексность услуг дополнительного образования	3	4	5	5	4	3	3	3	4	3	3	3	2
Уровень цен	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	5
Качество образовательной программы	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5
Квалификация персонала	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Узнаваемость учреждения	2	4	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5
Качество игровых программа	3	4	5	4	2	3	3	3	4	3	4	4	5
Итого	35	35	42	40	29	31	29	32	31	30	28	32	36

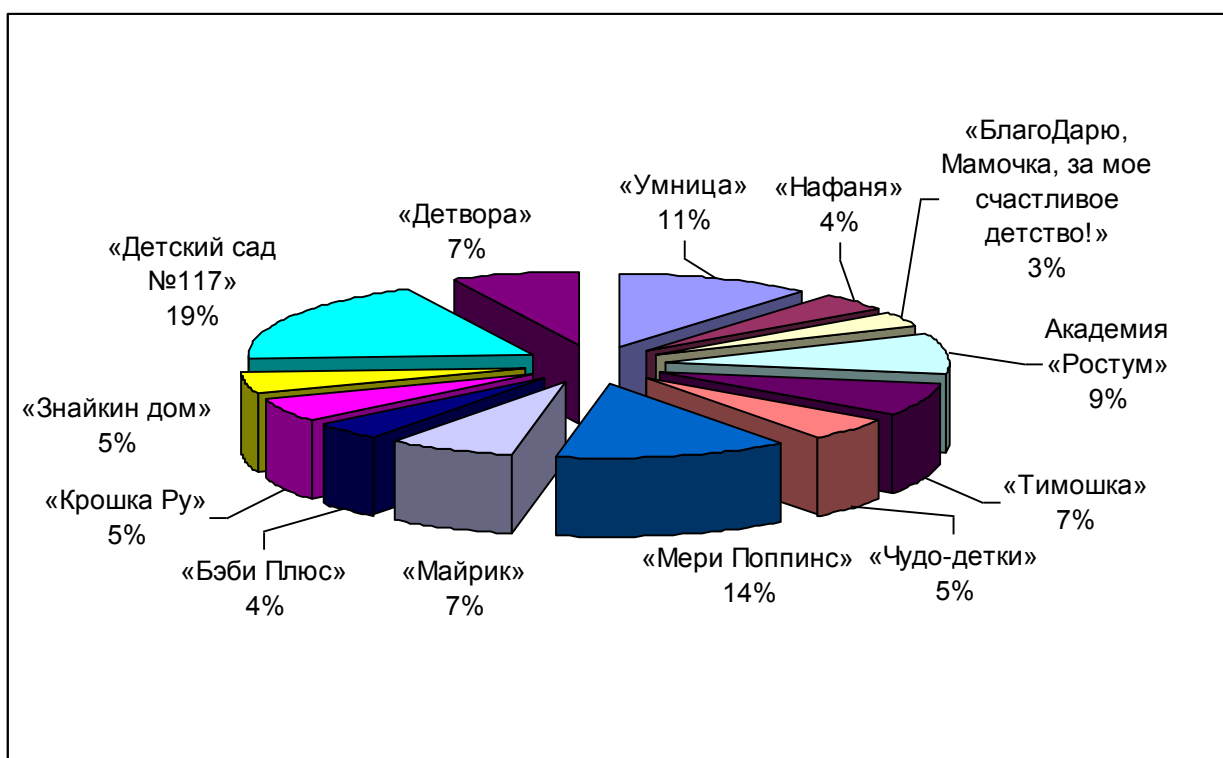


Рисунок 1.8 – Предполагаемая доля ДОУ «Улыбка» на рынке частных дошкольных образовательных услуг в г. Пензе, %

В результате активной маркетинговой политики, а также постоянного совершенствования учебно-методической базы и расширения предоставляемых услуг ДОУ «Улыбка» предполагает ежегодно увеличивать свою долю на рынке частных дошкольных образовательных услуг в г. Пензе.

1.3 Анализ потребителей

Рынок дошкольных услуг характеризуется раздвоением потребителей на покупателей и пользователей. Непосредственные пользователи в области дошкольного обеспечения – это дети в возрасте до 7 лет. Другим субъектом спроса (покупателем) выступают родители (законные представители).

Учреждения дошкольного образования должны предоставлять такой пакет пакета услуг, который будет удовлетворять как базовые, так и дополнительные потребности клиентов в лице родителей и воспитанников, вместе с тем обеспечивая максимальный доход учреждения при разумных затратах.

Чтобы повысить конкурентоспособность (востребованность) учреждения, целесообразно провести комплексное маркетинговое исследование. При этом необходимо изучить как потребителей-родителей, так и потребителей-детей, определить их характеристики (задать критерии сегментации и составить портрет «своего» потребителя), установить предпочтения, предложить соответствующий перечень платных услуг и разработать систему коммуникаций, то есть установить наиболее эффективные каналы информирования потребителей [37].

Первоначально был проведен опрос потенциальных потребителей. В проведенном исследовании респондентами выступили жители города Пензы, имеющие детей дошкольного возраста.

Необходимо отметить весьма широкую известность института частных детских садов среди родителей. Так, на вопрос об осведомленности о наличии в нашем городе частных детских садов опрошенные практически единогласно ответили утвердительно (96,33%).

Услугами частного детского сада выразили желание воспользоваться 21,67% родителей, ответивших «Да» и 13% ответивших «Скорее да, чем нет» (рисунок 1.9). Следует предположить, что определенную заинтересованность к услугам частных детских садов в той или иной степени могут проявлять и респонденты, выбравшие не радикально отрицательный вариант ответа, а отметившие вариант «Скорее нет, чем да» (13,67%). Более половины респондентов отрицательно ответили на данный вопрос. Основной причиной нежелания родителей отдать своего ребенка в частный детский сад является стоимость оказываемых услуг. Данная проблема очевидно коррелирует с платежеспособностью населения. Согласно данным исследования только 8% родителей оценивают свой уровень жизни высоко («живем богато, ни в чем себе не отказываем»).

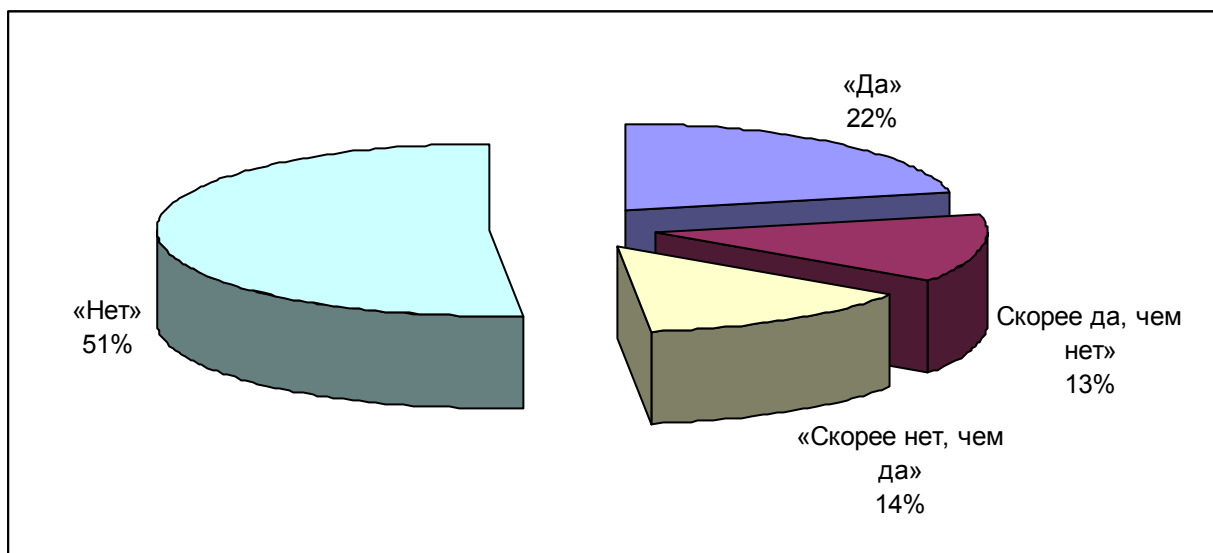


Рисунок 1.9 – Распределение потребителей по желанию использовать услуги частных дошкольных образовательных учреждений, %

Проведенное исследование позволило сегментировать (разделить на группы) данный рынок для определения социодемографических, социально-экономических, профессиональных характеристик потенциальных клиентов детского сада.

Так, женщины охотнее бы отдали своего ребенка в частный детский сад (36,52%), нежели мужчины (29,88%).

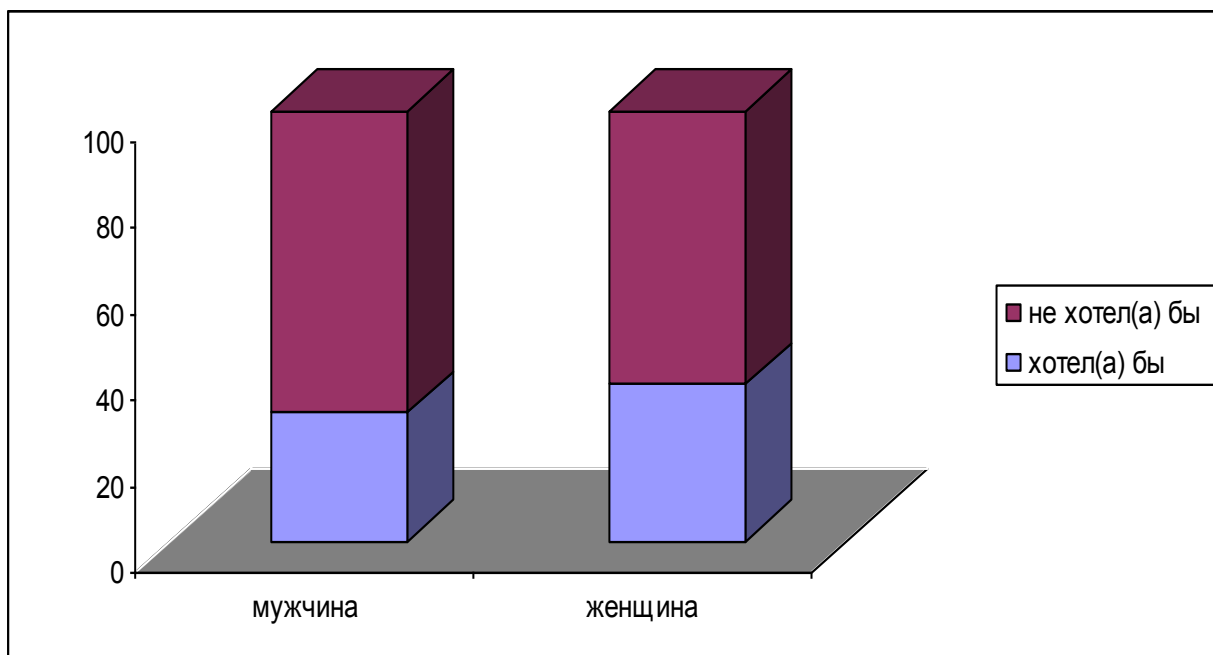


Рисунок 1.10 – Распределение потребителей услуг частных дошкольных образовательных учреждений по гендерному признаку, %

Также необходимо отметить, что родители в возрасте до 35 лет в большей степени отдают предпочтение частным детским садам, чем родители более старшего возраста (рисунок 1.11).

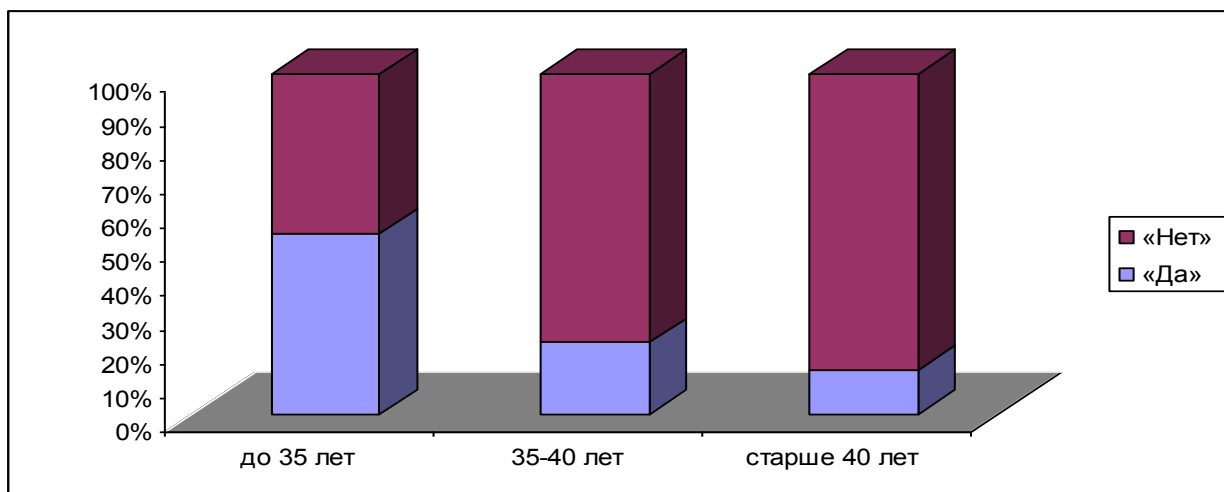


Рисунок 1.11 – Распределение потребителей услуг частных дошкольных образовательных учреждений по возрасту, %

Кроме того, прослеживается зависимость и от уровня жизни горожан. Родители, оценивающие свой уровень жизни высоко, в большей степени хотели бы отдать своего ребенка в частный детский сад, и наоборот, чем меньше доход, тем меньше желание. Проведенный анализ показал, что основными потребителями данной услуг будут родители с доходом свыше 20 тыс. руб. на 1 члена семьи (рисунок 1.12).

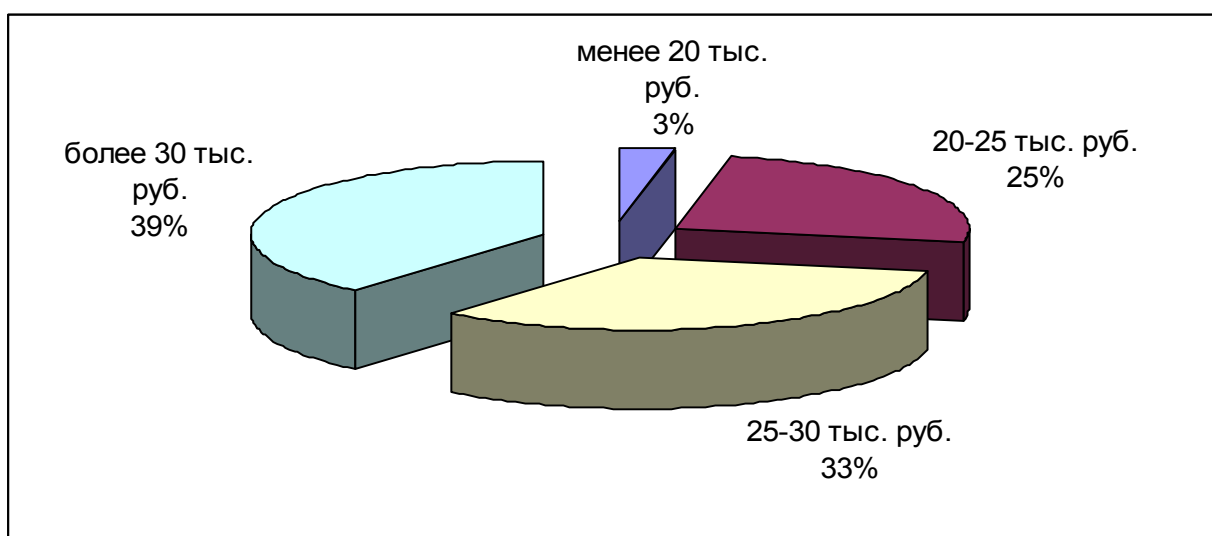


Рисунок 1.12 – Распределение потребителей услуг частных дошкольных образовательных учреждений по уровню дохода, %

В результате оценки семейного статуса потребителей было установлено, что это преимущественно женатые родители, имеющие одного ребенка (рисунок 1.13).

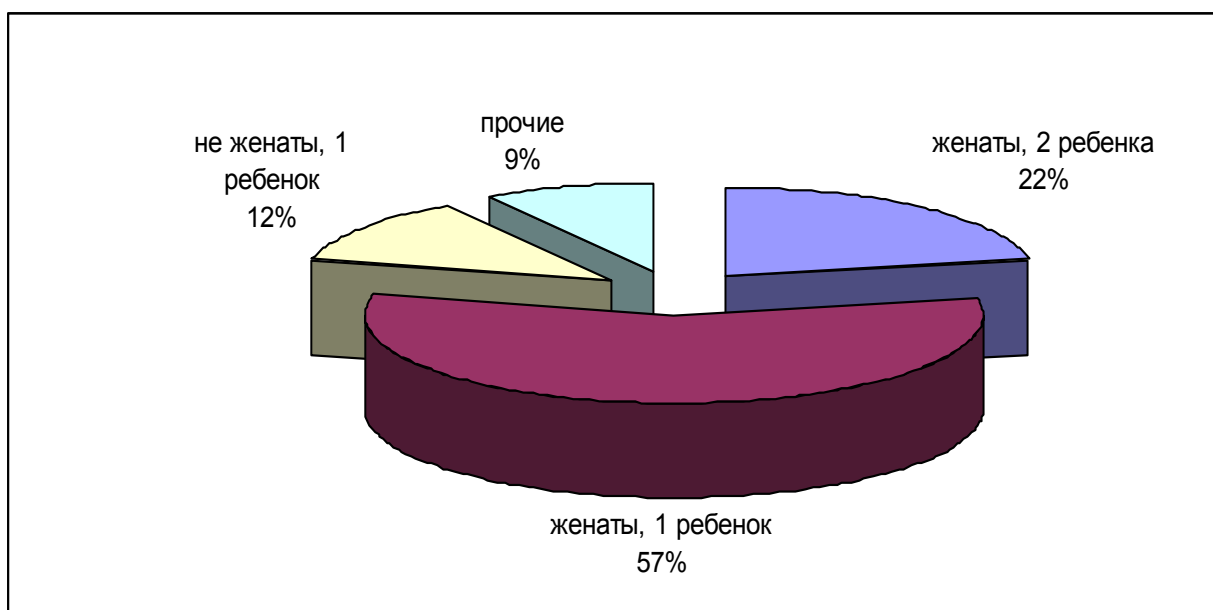


Рисунок 1.13 - Распределение потребителей услуг частных дошкольных образовательных учреждений по семейному статусу, %

Определяющим фактором в выборе детского сада для более 2/3 респондентов является близость расположения от места проживания (рисунок 1.14). Кроме того, чуть меньше половины опрошенных уделяют внимание наличию развивающих программ и игр (45,50%), а также уровню безопасности (43,67%).

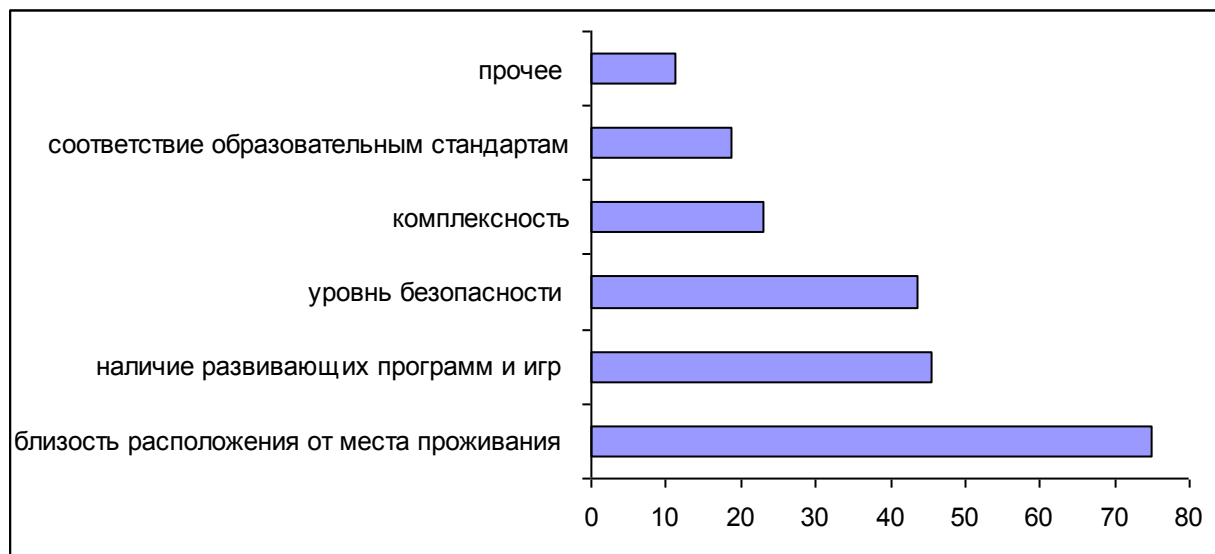


Рисунок 1.14 – Определяющие факторы в выборе детского сада

На вопрос «Что для вас является главным в воспитании детей в детском саду?» большинство респондентов ответило, что главное – это социализация (общение с другими детьми) (59,33%), (57,83%), формирование здорового образа жизни (46,33%), хорошее физическое развитие (41,17%) (рисунок 1.15).

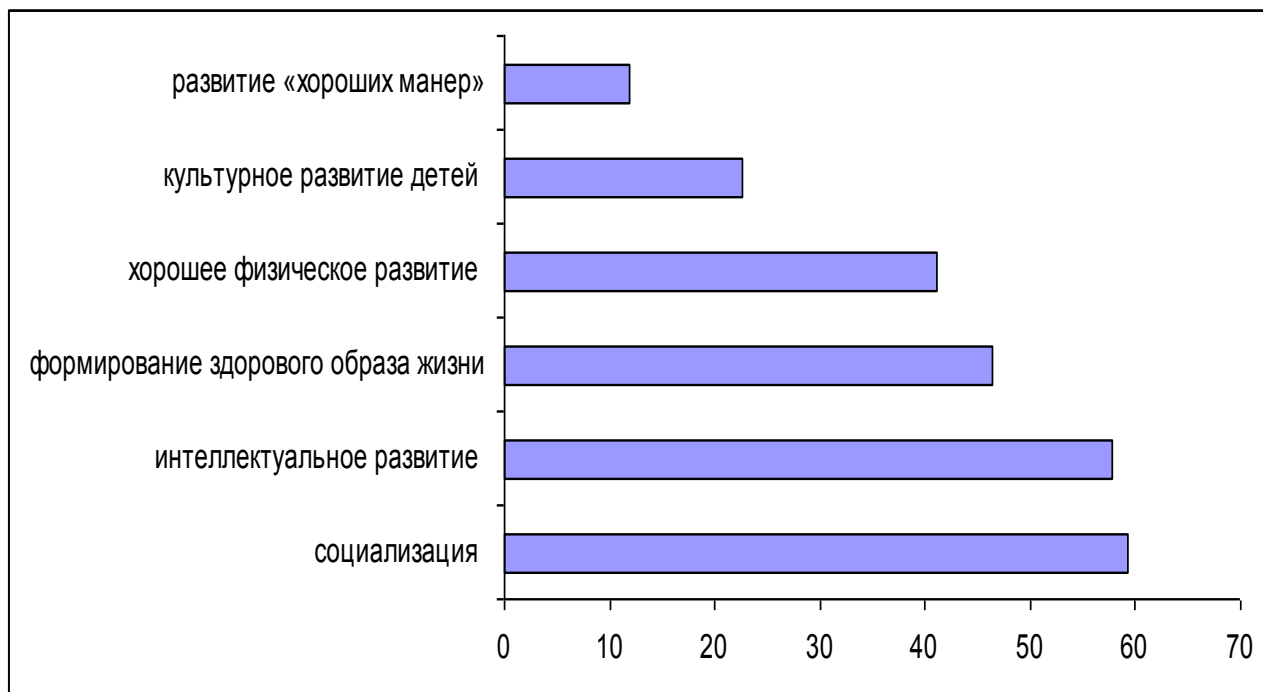


Рисунок 1.15 – Ожидаемые результаты пребывания детей в детском саду

В то же время опасение вызывает тот факт, что родители недостаточно внимания обращают на культурное развитие детей (22,67%) и развитие «хороших манер» (11,83%), хотя данные элементы воспитания зачастую позиционируются частным детскими садами как играющие решающую роль в становлении личности.

Таким образом, в результате проведенных исследований можно дать характеристику целевому сегменту рынка (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Основные характеристики целевого сегмента рынка

Критерии сегментирования	Описание группы	Выводы
1	2	3
Пол, возраст, место жительства	Мужчина и женщина до 35 лет, проживающие в районе места расположения детского сада	Поскольку потребители проживают в прикрепленном районе, можно предложить большую нагрузку для детей (по часам и направлениям занятий), но в рамках действующих нормативов
Семейный статус, дети	Женаты, есть один ребенок	Если в семье только один ребенок, это чаще всего означает, что родители (при соответствующих экономических возможностях) будут заинтересованы в занятиях различного типа
Экономическое положение	Среднемесячный доход более 20 тыс. руб. на человека в месяц	Указанное значение позволяет сделать вывод о готовности к необходимым и дополнительным расходам
Образ жизни	Семья имеет общее хобби, в разумных пределах выделяет на него бюджет. Приветствует занятия спортом	Для такой семьи важно разнообразие. Она открыта всему новому. Скорее всего, потребители положительно воспримут занятия, отвечающие современным требованиям

Продолжение таблицы 1.6

1	2	3
Как воспринимается услуга, какие потребности она удовлетворяет	Базовая ценность для семьи — уровень предоставления услуги, основанный на уважении к ребенку и заботе о нем	Для обеспечения заявленной ценности важно привлечь специалистов высокого уровня подготовки, имея при этом в виду, что высокая квалификация не является залогом ответственного отношения к ребенку.
Ожидаемые результаты пребывания детей в детском саду	социализация (общение с другими детьми), формирование здорового образа жизни, хорошее физическое развитие	Предоставление широкого спектра услуг с упором на спорт, развитие знаний, развитие общения

Таким образом, обобщенный социальный портрет потенциального потребителя услуг выглядит следующим образом: это молодые люди, чаще всего в возрасте до 35 лет, имеющие высокий достаток, экономически независимые, нацеленные на всесторонне развитие ребенка и заботу о нем.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика оказываемых услуг

Деятельность ДООУ «Улыбка» будет осуществляться в рамках образовательная программа, которая является нормативно-правовым документом, регламентирующим организацию и содержание образовательной деятельности ДООУ.

Данная программа обеспечивает развитие личности, мотивации и способностей детей в различных видах деятельности и охватывает следующие структурные единицы, представляющие определенные направления развития и образования детей (рисунок 2.1) [9].

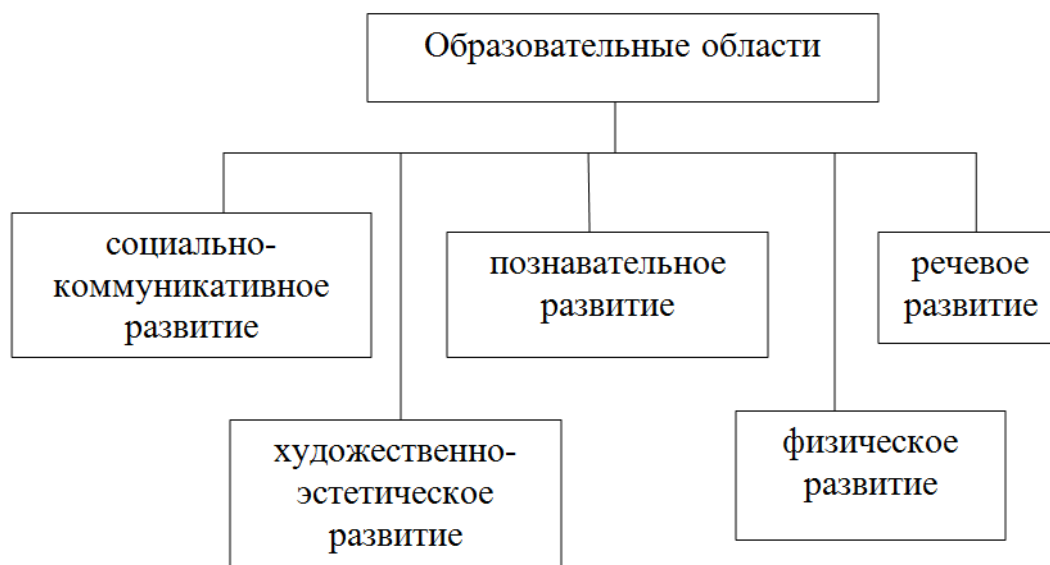


Рисунок 2.1 – Направления развития и образования детей в ДООУ «Улыбка»

Социально-коммуникативное развитие направлено на усвоение норм и ценностей, принятых в обществе, включая моральные и нравственные ценности; развитие общения и взаимодействия ребенка со взрослыми и сверстниками; становление самостоятельности, целенаправленности и саморегуляции собственных действий; развитие социального и эмоционального интеллекта, эмоциональной отзывчивости, сопереживания; формирование

готовности к совместной деятельности со сверстниками; формирование уважительного отношения и чувства принадлежности к своей семье и к сообществу детей и взрослых в дошкольной образовательной организации; формирование позитивных установок к различным видам труда и творчества; формирование основ безопасного поведения в быту, социуме, природе.

Методическое обеспечение образовательной области «социально-коммуникативное развитие» представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Методическое обеспечение образовательной области «социально-коммуникативное развитие»

Перечень программ, технологий, методических пособий	Автор
Социально-нравственное воспитание дошкольников	Р.С. Буре
Беседы об ответственности и правах ребенка	О.И. Давыдова, С.М. Вялкова
Нравственное воспитание в детском саду	В.И. Петрова, Т. Д. Стульник
Культурно-досуговая деятельность в детском саду	М.Б. Зацепина
Занятия по патриотическому воспитанию в детском саду	Л.А. Кондрыкинская
Развитие социальных навыков детей	О.Р. Меремьянина
Сборники дидактических игр	Л.Ю. Павлова
Интегрированные занятия с детьми в период адаптации	Л.В. Томашевская и
Формирование основ безопасности у дошкольников	К.Ю. Белая
Беседы об основах безопасности	Т.А. Шорыгина
Три сигнала светофора	Т.Ф. Саулина
Формирование основ безопасности у дошкольников	К.Ю. Белая
Беседы об основах безопасности	Т.А. Шорыгина
Коммуникативное развитие детей 5-7 лет	Ю.В. Авдеева
Формирование коммуникативных навыков у детей 3-7 лет	В. Полякевич
Азбука безопасности	Н.Н. Авдеева, Н.Л. Князева
Нравственно-трудовое воспитание ребенка	Л.В. Куцакова

Познавательное развитие предполагает развитие интересов детей, любознательности и познавательной мотивации; формирование познавательных действий, становление сознания; развитие воображения и

творческой активности; формирование первичных представлений о себе, других людях, объектах окружающего мира, о свойствах и отношениях объектов окружающего мира, о малой родине и Отечестве, представлений о социокультурных ценностях нашего народа, об отечественных традициях и праздниках, о планете Земля как общем доме людей, об особенностях ее природы, о многообразии стран и народов мира [22].

Методическое обеспечение образовательной области «познавательное развитие» представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Методическое обеспечение образовательной области «познавательное развитие»

Перечень программ, технологий, методических пособий	Автор
Познание предметного мира	З.А.Ефанова
Ознакомление с предметным и социальным миром	О.В. Дыбина
Развитие познавательных способностей дошкольников	Е.Е. Крашенинников
Экологическое воспитание в детском саду	О.А. Соломенникова
Познавательно-исследовательская деятельность	Н.Е. Веракса
Конспекты занятий по математике	Н.Л. Куваева
Занятия по ознакомлению с окружающим миром	О.В. Дыбина
Занятия по формированию элементарных математических представлений	И.А. Помораева
Занятия по конструированию из строительного материала	Л.В. Куцакова
Конструирование и художественный труд	Л.В. Куцакова

Речевое развитие включает владение речью как средством общения и культуры; обогащение активного словаря; развитие связной, грамматически правильной диалогической и монологической речи; развитие речевого творчества; развитие звуковой и интонационной культуры речи, фонематического слуха; знакомство с книжной культурой, детской литературой, понимание на слух текстов различных жанров детской

литературы; формирование звуковой аналитико-синтетической активности как предпосылки обучения грамоте.

Методическое обеспечение образовательной области «речевое развитие» представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Методическое обеспечение образовательной области «речевое развитие»

Автор	Перечень программ, технологий, методических пособий
О.С. Ушакова	Программа развития речи дошкольников
Гербова В.В.	Хрестоматия «Книга для чтения в детском саду и дома» 2-4 года
Гербова В.В.	Учусь говорить. Методические рекомендации для воспитателей.
Гризик Т.И.	Как хорошо уметь читать. Занятия по обучению детей 6 лет чтению в условиях детского сада
	Тематический словарь в картинках «Расскажите детям о музыкальных инструментах» «Расскажите детям о домашних животных» «Расскажите детям о космосе» «Времена года. Природные явления. Время суток» «Домашние птицы» «Спорт» «Сказки народов мира» «Народные промыслы» «Лесные и полевые цветы» «Домашние и дикие птицы средней полосы» «Великая Отечественная война» «Зима» «Весна»

Художественно-эстетическое развитие предполагает развитие предпосылок ценностно-смыслового восприятия и понимания произведений искусства (словесного, музыкального, изобразительного), мира природы; становление эстетического отношения к окружающему миру; формирование элементарных представлений о видах искусства; восприятие музыки, художественной литературы, фольклора; стимулирование сопереживания персонажам художественных произведений; реализацию самостоятельной

творческой деятельности детей (изобразительной, конструктивно-модельной, музыкальной и др.) [17].

Методическое обеспечение образовательной области «художественно-эстетическое развитие» представлено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Методическое обеспечение образовательной области «художественно-эстетическое развитие»

Перечень программ, технологий, методических пособий	Автор
Изобразительная деятельность в детском саду	И.А. Лыкова
Занятия по ИЗО деятельности в детском саду	Г.С. Швайко
Программа «Путешествие в прекрасное»	О.А. Куревина, Г.Е. Селезнева
Организация НОД по решению задач образовательной области «Художественное творчество»	Т.М. Бондаренко
Продуктивная деятельность с детьми раннего возраста	Е.В. Полозова
Художественное творчество (комплексные занятия)	О.В. Павлова
Занятия по аппликации в детском саду с детьми 3-7 лет	А.Н. Малышева, З.М. Поварченкова
Лепка с детьми 4-5 лет	Д.Н. Колдина
Художественный труд в детском саду	И.А. Лыкова
Детское художественное творчество	Т.С. Комарова
Знакомим дошкольников с искусством портрета	Т.С. Комарова, Н.Г. Пантелеева

Физическое развитие включает приобретение опыта в следующих видах деятельности детей: двигательной, в том числе связанной с выполнением упражнений, направленных на развитие таких физических качеств, как координация и гибкость, способствующих правильному формированию опорно-двигательной системы организма, развитию равновесия, координации движения, крупной и мелкой моторики обеих рук, а также с правильным, не наносящем ущерба организму, выполнением основных движений (ходьба, бег,

мягкие прыжки, повороты в обе стороны); формирование начальных представлений о некоторых видах спорта, овладение подвижными играми с правилами; становление целенаправленности и саморегуляции в двигательной сфере; становление ценностей здорового образа жизни, овладение его элементарными нормами и правилами (в питании, двигательном режиме, закаливании, при формировании полезных привычек и др.). В физическом развитии детей, равно как и при реализации других образовательных областей, главной задачей при реализации Программы «Улыбки» является сохранение и укрепление здоровья детей [21].

Методическое обеспечение образовательной области «физическое развитие» представлено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Методическое обеспечение образовательной области «физическое развитие»

Перечень программ, технологий, методических пособий	Автор
Физическая культура в детском саду	Л.И. Пензулаева
Физкультурные занятия с детьми 3-4 лет	Л.И. Пензулаева
Физкультурные занятия с детьми 5-6 лет	Л.И. Пензулаева
Физическое воспитание детей 2-7 лет	М.А. Васильева, В.В. Гербова, Т.С. Комарова
Физкультурные занятия в детском саду	Н.Н. Ермак
Оздоровительная гимнастика для детей 3-7 лет	Л.И. Пензулаева
Здоровьесберегающие технологии в ДОУ	Л.В. Гаврюшина
Физическое развитие детей в детском саду 5-7 лет	А.П. Щербак

С целью предупреждения перегрузки в физическом, интеллектуальном и эмоциональном состоянии дошкольника, регулирования объема нагрузки, обеспечения единства всех компонентов (федерального, регионального, муниципального) в учреждении разработан учебный план.

В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в структуре учебного плана учреждения выделены две части: инвариантная и вариативная.

Инвариантная часть реализует обязательную часть Основной образовательной программы дошкольного образования, вариативная часть отражает приоритетную направленность ДООУ, интересы и особенности воспитанников, запросы родителей. Обе части учебного плана реализуются во взаимодействии друг с другом, органично дополняют друг друга.

Обучение имеет гибкую структуру, разработанную с учетом возрастных особенностей детей и степени выраженности дефекта и строится на основе принципов интегрирования (включение элементов музыкальной, цветовой, двигательной терапии), системности и преемственности. Выбор тематики обучения определяется характером нарушения развития и подбором наиболее адекватной тактики коррекционно-развивающей работы. Формы работы определяются целями мероприятий, для которых характерно сочетание как традиционных приемов и методов, так и инновационных (рисуночные тесты, игры с крупами и др.).

Структура организованной образовательной деятельности гибкая, она включает в себя познавательный материал и элементы тренинга: у детей развиваются коммуникативные качества, обогащается эмоциональный опыт, активизируется мышление, осознаются и переживаются успехи-неуспехи, результаты деятельности, проектируются общественные взаимодействия и двигательные акты, формируется личностная ориентация. Настроение детей, их психологическое состояние в конкретные моменты могут стать причиной варьирования методов, приемов и структуры образовательной деятельности. Традиционные методы, используемые в различных мероприятиях, обогащаются игровыми ситуациями (дидактические, подвижные игры и упражнения, практическая работа с различными материалами и строительным конструктором, графические упражнения). Во время совместной деятельности педагог развивает ручную моторику, зрительно-моторную координацию, графические навыки.

Содержание образовательных областей зависит от возрастных и индивидуальных особенностей детей, определяется целями и задачами

Программы и реализуются в общении, игре, познавательно-исследовательской деятельности - как сквозных механизмах развития ребенка:

- в раннем возрасте (2-3 года) - предметная деятельность и игры с составными и динамическими игрушками; экспериментирование с материалами и веществами (песок, вода, тесто и пр.), общение с взрослым и совместные игры со сверстниками под руководством взрослого, самообслуживание и действия с бытовыми предметами-орудиями (ложка, совок, лопатка и пр.), восприятие смысла музыки, сказок, стихов, рассматривание картинок, двигательная активность;

- для детей дошкольного возраста (3 года – 7 лет) ряд видов деятельности, таких как игровая, включая сюжетно-ролевую игру, игру с правилами и другие виды игры, коммуникативная (общение и взаимодействие со взрослыми и сверстниками), познавательно-исследовательская (исследования объектов окружающего мира и экспериментирования с ними), а также восприятие художественной литературы и фольклора, самообслуживание и элементарный бытовой труд (в помещении и на улице), конструирование из разного материала, включая конструкторы, модули, бумагу, природный и иной материал, изобразительная (рисование, лепка, аппликация), музыкальная (восприятие и понимание смысла музыкальных произведений, пение, музыкально-ритмические движения, игры на детских музыкальных инструментах) и двигательная (овладение основными движениями) формы активности ребенка [26].

Основные формы, методы и средства реализации образовательной программы представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Основные формы, методы и средства реализации образовательной программы

Образовательные области	Формы, методы, средства реализации Программы		
	Организованная образовательная деятельность	Образовательная деятельность в ходе режимных моментов	Самостоятельная деятельность детей
1	2	3	4
«Социально-коммуникативное развитие»	игровые ситуации, анализ, моделирование проблемных ситуаций, создание ситуаций морального выбора, придумывание сказок по замыслу, беседы социально-нравственного содержания, просмотр видеофильмов, рассматривание иллюстраций, картин, чтение художественной литературы, ситуативный разговор.	беседы социально-нравственного содержания, рассматривание иллюстраций, картин, чтение художественной литературы, ситуативный разговор, трудовые поручения, дежурство.	Придумывание сказок по замыслу, рассматривание иллюстраций, картин, чтение художественной литературы, ситуативный разговор.
«Познавательное развитие»	Исследовательская деятельность, игры-эксперименты, экскурсии, решение проблемных ситуаций, демонстрационные опыты, дидактические игры, наблюдение, просмотр и анализ видеофильмов, рассказ, беседы, чтение, проектная деятельность.	Решение проблемных ситуаций, дидактические игры, наблюдение, рассказ, беседы, чтение, проектная деятельность, создание коллекций.	Дидактические игры, игры-эксперименты, дидактические игры, наблюдение.
«Речевое развитие»	чтение художественной литературы, рассматривание и обсуждение демонстрационного материала, инсценирование и драматизация, моделирование проблемных ситуаций, рассказ, беседа, ситуативный разговор, наблюдение, словесные, дидактические игры, интервью, применение технологии биологической обратной связи.	Чтение художественной литературы, рассматривание и обсуждение демонстрационного материала, инсценирование и драматизация, моделирование проблемных ситуаций, ситуативный разговор, экскурсии.	Инсценирование, драматизация, наблюдение, дидактические игры.

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4
«Художественно-эстетическое развитие»	создание коллекций, слушание, творческие задания, игры-драматизации, музыкально-дидактические игры, театрализованные игры, воспроизведение по образцу, импровизация, экспериментирование со звуками, шумовой оркестр, совместное пение, выставки творческих работ, конструктивное моделирование, продуктивные виды деятельности, музыкально-досуговая деятельность, разработка творческих проектов	слушание, театрализованные игры, импровизация, продуктивные виды деятельности, разработка творческих проектов.	слушание, театрализованные игры, импровизация, продуктивные виды деятельности
«Физическое развитие»	лечебная физкультура, коррекционное плавание, спортивные упражнения, воспроизведение по образцу, применение технологии биологической обратной связи, двигательная игровая деятельность, тематические беседы, спортивные праздники и развлечения, игровая беседа с элементами движения, упражнения с физкультурным оборудованием	Двигательная игровая деятельность, гимнастика, упражнения с физкультурным оборудованием, закаливание, спортивные праздники и развлечения	Двигательная игровая деятельность, упражнения с физкультурным оборудованием, самостоятельная деятельность в спортивном уголке

Конкретное содержание указанных образовательных областей зависит от возрастных и индивидуальных особенностей детей, определяется целями и задачами Программы и реализуется в различных видах деятельности (общении, игре, познавательно-исследовательской деятельности - как сквозных механизмах развития ребенка).

В ряду задач, стоящих перед дошкольным учреждением, важное место занимает задача подготовки детей к школе. Одним из основных показателей готовности ребенка к успешному обучению является правильная, хорошо

развития речь. Любое нарушение речи в той или иной степени может отразиться на деятельности и поведении, а, следовательно, социальной адаптации ребенка.

Программно-методическое обеспечение коррекционной работы представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Программно-методическое обеспечение коррекционной работы представлено

Наименование программы	Цель	Ожидаемый результат
1	2	3
«Программа обучения и воспитания детей с фонетико-фонематическим недоразвитием речи (старшая группа), Т.Б. Филичева Г.В. Чиркина, Москва, «Просвещение», 2013	Обеспечение системы средств и условий для устранения речевых недостатков у детей старшего дошкольного возраста с фонетико-фонематическим недоразвитием речи и осуществления своевременного и полноценного личностного развития, обеспечения эмоционального благополучия посредством интеграции содержания образования и организации взаимодействия субъектов образовательного процесса.	<ul style="list-style-type: none"> - ребенок знает и умеет анализировать артикуляцию звуков; - дифференцирует понятия «звук – слог – слово»; - умеет правильно определять и произносить гласные и согласные звуки; - умеет выделять первый звук из начала слова, последний – из конца слова; - выделяет исследуемый звук среди слогов, слов; - различает фонемы, близкие по способу и месту образования и акустическим признакам - называет картинки и определяет отличия в названиях; - определяет наличие или отсутствие заданного звука в слове на слух, по картинке; - владеет навыком подбора слов с заданным звуком и интонационно выделяет его; - проявляет интерес при открытии новых знаний о звуках;
«Коррекционное обучение и воспитание детей 5-летнего возраста с общим недоразвитием речи», Т.Б. Филичева Г.В. Чиркина, Москва, «Просвещение», 2014	Обеспечение системы средств и условий для устранения речевых недостатков у детей старшего дошкольного возраста с общим недоразвитием речи; осуществления своевременного и полноценного личностного развития посредством интеграции содержания образования и организации взаимодействия субъектов образовательного процесса.	<ul style="list-style-type: none"> - владеет навыком подбора слов с заданным звуком и интонационно выделяет его; - проявляет интерес при открытии новых знаний о звуках; - определяет места заданного звука в словах (начало, середина, конец); -раскладывает картинки в 2 ряда с заданными звуками.

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3
<p>«Программа обучения детей с недоразвитием фонетического строя речи» (подготовительная к школе группа), Т.Б. Филичева Г.А. Каше, Москва, «Просвещение», 2014</p>	<p>Создание условий для овладения детьми фонетической системой языка; общепринятым аналитико-синтетическим методом и усвоение некоторых элементов грамоты. Устранение речевого дефекта, предупреждение возможных трудностей в усвоении школьных знаний, обусловленных речевым недоразвитием.</p>	<p>1 период обучения: -владеет правильным произношением; -овладел произношением сложных по структуре слов состоящих из правильно произносимых звуков; -сформировано грамматически правильная речь; -сформированы фонематические процессы; -владеет дифференциацией правильно произносимых звуков: к-х; л-й; -умеет сравнивать существительные единственного и множественного числа с окончаниями и;ы;а (куски, кусты, стулья); -согласовывает существительные единственного и множественного числа с глаголами (залаяла...собака, залаяли...собаки); -владеет употреблением личных окончаний глаголов единственного и множественного числа (моет –моют); -владеет подбором существительных к притяжательным местоимениям (мой, моя, мое); -овладел составлением распространенных предложений по картинке, по демонстрации действий, по вопросам; -умет выделять гласный звук в начале слова (Алик, утка, Оля); -владеет анализом и синтезом обратного типа ан; -выделяет согласные из конца слова (мак, кот); -выделяет начальный согласный; -владеет звуковым анализом и синтезом слов типа мак, суп, нос, сын; 2 период обучения: -умеет произносить трудные по структуре слова состоящие из правильно произносимых звуков (строительство, прямоугольник, космонавт); -сформирован фонематический слух; -развито внимание к изменению грамматических форм слова в зависимости от рода, числа, падежа, времени, действия; -владеет способами словообразования дерево</p>

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3
		3 период обучения: -исправление всех недостатков речи в соответствии с индивидуальными планами; -владеет произношением всех ранее пройденных звуков; -дифференцирует правильно поставленные звуки; -употребляет слова сложного звукослогового состава (часовщик, электрический); -овладел навыками связной фонетически грамматически правильной, выразительной речи; -владеет делением слов на слоги и звуки; -умеет складывать из букв разрезной азбуки различные слова

Оптимальные условия для развития ребенка – это продуманное соотношение свободной, регламентируемой и нерегламентированной (совместная деятельность педагогов и детей и самостоятельная деятельность детей) форм деятельности ребенка. В течение дня во всех возрастных группах предусмотрен определенный баланс различных видов деятельности (таблица 2.8) [14].

Таблица 2.8 – Предполагаемый баланс видов деятельности

Возраст детей	Регламентируемая деятельность (НОД)*	Нерегламентированная деятельность, час	
		совместная деятельность	самостоятельная деятельность
2-3 года	2 по 10 мин	7-7,5	3-4
3-4 года	2 по 15 мин	7- 7,5	3-4
4-5 лет	2 по 20 мин	7	3-3,5
5 – 6 лет	2-3 по 20- 25 мин	6 – 6,5	2,5 – 3,5
6-7 лет	3 по 30 мин.	5,5 - 6	2,5 - 3

НОД – непосредственно образовательная деятельность.

Формы организации непосредственно-образовательной деятельности: для детей с 2 -х до 3 лет – подгрупповая; в дошкольных группах - подгрупповая, фронтальная.

Распорядок дня представлен в приложении А.

Максимально допустимый объем образовательной нагрузки соответствует санитарно - эпидемиологическим правилам и нормативам СанПиН 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций», утвержденным постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 15 мая 2013 г. № 26.

2.2 Характеристика материально-технической базы

Эффективное функционирование дошкольного учреждения во многом зависит от развивающей предметно-пространственной среды. Такие элементы предметно-развивающей среды не менее привлекательны для детей, чем современное оборудование промышленного производства.

В данном пункте описываются материально-технические ресурсы, необходимые для эффективной организации образовательного процесса и успешного освоения воспитанниками программных задач.

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса представлено в таблице 2.9 [27].

Таблица 2.9 – Материально-техническое обеспечение образовательного процесса

Показатели	Значение
Наличие автоматической системы пожарной сигнализации и ее работоспособности	Автоматическая пожарная система имеется в надлежащем состоянии.
Организация охраны и пропускного режима	В учреждении организован пропускной режим. В ночное время ДООУ находится под охраной.
Наличие поэтажных планов эвакуации	Имеется 2 эвакуационных плана, отвечающих нормам и правилам ПБ
Состояние территории, наличие ограждения	Территория в удовлетворительном состоянии. Ограждения – забор металлический, имеются металлические ворота и калитка.

Оснащенность образовательного процесса представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Оснащенность образовательного процесса

Объекты функциональное использование	Перечень оборудования
1	2
<p>Групповые комнаты Образовательная деятельность, осуществляемая в процессе организации различных видов детской деятельности. Самостоятельная деятельность детей. Образовательная деятельность, осуществляемая в ходе режимных моментов. Удовлетворение потребности детей в самовыражении. Индивидуальная работа. Совместные с родителями групповые мероприятия: досуги, конкурсы, развлечения и др.</p>	<p>Телевизор – 3, DVD-плеер – 3 Детская мебель: столы, стулья, шкафы Сюжетно-ролевые игры: в соответствии с возрастом детей (условно): «Дом», «Магазин», «Больница», «Парикмахерская», «Мастерская» и др. Игрушки, игры, пособия в соответствии с возрастными особенностями детей. Мебель согласно роста детей. В буфетных установлены двойные мойки, сушилки для посуды, хозяйственный шкаф. Паласы-6. Водонагреватели-6. Шкафы для уборочного инвентаря-1. Наборы развивающих и дидактических пособий и игрушек, раздаточный материал, энциклопедическая, детская литература, наборы детских конструкторов, иллюстративный материал, материал по изодетельности (краски, гуашь, карандаши, пастель, мелки, цветная бумага и картон, инструменты и материалы для нетрадиционного рисования, бросовый и природный материал для изготовления поделок). В групповых помещениях выделены специальные зоны для организации наблюдений за растениями (природные уголки), оформлены календари наблюдений. Учебно – методические комплексы воспитателей.</p>
<p>Спальные помещения Дневной сон Гимнастика пробуждения после сна</p>	<p>В спальнях установлены односпальные кровати. Учебно – методические комплексы воспитателей. Стол взрослый, шкаф.</p>
<p>Приемные групп Информационно-просветительская работа с родителями. Консультативная работа с родителями</p>	<p>В раздевалках установлены индивидуальные шкафчики, выставки для детских творческих работ, стенды с информацией для родителей: папки-передвижки для родителей, выставки детского творчества, выносной материал для прогулок.</p>
<p>Умывальные комнаты Образовательная деятельность, осуществляемая в ходе режимных моментов Гигиенические процедуры Закаливание водой Детский труд, связанный с водой</p>	<p>В дошкольных группах отдельные туалеты для мальчиков и девочек. В умывальной комнате отдельные раковины, ванная для мытья ног, шкафчики с ячейками для полотенец на каждого ребенка. В группе раннего возраста горшки на каждого ребенка, отдельные раковины на детей и взрослых, ячейки для полотенец. Оборудование и материалы для детского хозяйственно-бытового труда (стирки, мытья) Оборудование для закаливания водой.</p>

Продолжение таблицы 2.10

1	2
<p>Физкультурный зал Совместная образовательная деятельность по физической культуре Утренняя гимнастика Физкультурные досуги Спортивные праздники, развлечения Индивидуальная работа по развитию основных видов движений Частичное замещение прогулок в непогоду, мороз: организация двигательной активности детей Совместные с родителями физкультурные праздники, досуги и развлечения</p>	<p>Спортивный инвентарь, массажные дорожки, мячи, фитболы, кегли, скакалки, обручи, кольца, бросы, 2 гимнастические стенки, спортивные стойки для подлезания, дуги, 3 спортивные скамейки, баскетбольные щиты, ленты, гимнастические палки, канат, ребристая доска, маты-2. Нестандартное оборудование: степы, бутылочки с песком, дорожки для коррекции плоскостопия, массажные дорожки, шар для подпрыгивания. Спортивный игровой инвентарь: кегли, мячи, гантели, скакалки, обручи, кубики. Атрибуты и игрушки для подвижных игр Оборудование для спортивных игр: баскетбола, волейбола, бадминтона. Подборка аудиозаписей с комплексами утренней гимнастики и музыкальными произведениями Подборка методической литературы и пособий</p>
<p>Методический кабинет Удовлетворение информационных, учебно-методических, образовательных потребностей педагогов Организация деятельности творческих групп Индивидуальная работа с педагогами, консультации, оказание помощи, обучение</p>	<p>Библиотека педагогической, психологической, методической литературы Библиотека периодических изданий Библиотека детской литературы Авторские программы и технологии Картотеки игр, комплексов утренней гимнастики и гимнастики после сна, прогулок, малых фольклорных форм Журнал выдачи методических пособий и литературы Нормативно-правовая документация</p>
<p>Медицинский блок (медицинский кабинет) Профилактическая оздоровительная работа с детьми Оказание первой медицинской помощи Медицинские осмотры детей Антропометрические измерения Мониторинг заболеваемости</p>	<p>Картотека, медицинская документация, ростомер, медицинские весы, холодильник, контейнеры для перевозки медикаментов, тумба со средствами неотложной помощи, тонометр, термометры, медицинский шкаф с лекарственными препаратами и перевязочными материалами, стол, стул, кушетка. Медицинские карты детей Санитарные книжки сотрудников</p>
<p>Пищеблок Приготовление пищи для детей</p>	<p>Электрические плиты-2, духовой шкаф-2, электромясорубка -1, протирочная машина-1, холодильники-3, Морозильная камера -1, посуда, разделочные столы, доски, технологические карты приготовления блюд, меню и др.</p>
<p>Прачечная</p>	<p>машина автомат-1, центрифуга-1, гладильная стол-1, электрический утюг-1, моечная ванна-1, шкаф для хранения белья-2</p>

К кабинетам, предъявляются очень жесткие требования. Естественное освещение кабинетов считается достаточным, когда коэффициент естественной

освещенности на наиболее удаленном от окна месте достигает 1,75-2,0% (средняя полоса России).

Основной поток света в помещениях должен предусматриваться только с левой стороны от учащихся. Во время учебных занятий яркий свет не должен слепить глаза, поэтому световые проемы в стене, на которой расположена учебная доска, не допускаются. Шкафы и другое оборудование следует устанавливать у задней стены помещения.

Светопроемы кабинетов оборудуются регулируемыми солнцезащитными устройствами типа жалюзи, тканевыми шторами светлых тонов, сочетающихся с цветом стен, мебели. В нерабочем состоянии шторы необходимо размещать в простенках между окнами. Шторы из поливинилхлоридной пленки не используются. Искусственное освещение имеет не меньшее значение, чем естественное. В средней полосе России при начале занятий в 8 ч. 30 мин. на первых двух часах освещенность на рабочем месте естественным светом оказывается недостаточной. В связи с этим необходимо на первые два занятия включать искусственное освещение.

Для максимального использования дневного света и равномерного освещения помещений рекомендуется:

- не закрашивать оконные стекла;
- не расставлять на подоконниках цветы - их следует размещать в переносных цветочницах высотой 65-70 см от пола или подвесных кашпо в простенках окон;
- очистку и мытье стекол проводить 2 раза в год (осенью и весной).

Для отделки помещений используются отделочные материалы и краски, создающие матовую поверхность с коэффициентами отражения:

- для потолка - 0,7-0,8;
- для стен - 0,5-0,6;
- для пола - 0,3-0,5.

Следует использовать следующие цвета красок:

- для стен учебных помещений - светлые тона желтого, бежевого,

розового, зеленого, голубого;

- для мебели (парты, столы, шкафы) - цвета натурального дерева или светло-зеленый;
- для дверей, оконных рам – белый [2].

Площадь исправно работающих фрамуг и форточек в кабинетах должна быть не менее 1/50 площади пола. Фрамуги и форточки должны функционировать в любое время года.

Кабинеты должны проветриваться. Длительность сквозного проветривания определяется погодными условиями, а до начала и после занятий осуществляется сквозное проветривание (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Длительность сквозного проветривания помещений в зависимости от температуры наружного воздуха

Наружная температура	Длительность проветривания помещений (мин.)
от +10 С до +6 С	4-10
от +5 С до 0 С	3-7
от 0 С до -5 С	2-5
от -5 С до -10 С	1-3
ниже -10 С	1-1,5

При температуре наружного воздуха более +10°С целесообразно проводить занятия при открытых фрамугах и форточках.

Температура воздуха в кабинетах в зависимости от климатических условий должна составлять 18-20°С при их обычном остеклении и 19-21°С - при ленточном остеклении.

Перепад температуры воздуха в кабинете как по вертикали, так и по горизонтали не должен превышать 2-3 С.

2.3 Система предложения и продвижения услуг

Важнейшим элементом эффективного функционирования организации является определение каналов распределения услуг.

Под распределением продукции и услуг понимается доведение их производителем до конечных потребителей. В процессе распределения помимо производителя могут участвовать посредники (предприятия оптовой торговли, магазины, биржевые структуры и т. п.). Маршрут (не географический, а организационный) перемещения товара от производителя к потребителю называют каналом распределения [27].

Опыт реализации маркетинга различными фирмами показывает, что количество каналов распределения и их состав зависят как от вида товара, услуг, так и от того, насколько полно товаропроизводитель использует маркетинг. При этом обычно рассматривают каналы распределения разных уровней. Уровень канала, распределения определяется числом посредников, которые призваны обеспечить выполнение тех или иных мероприятий по приближению товара к конечному покупателю и способствовать передаче права собственности на него конечному покупателю [31].

Сама природа услуг требует непосредственного контакта между теми людьми, которые их оказывают, и тем, кто данные услуги покупает. Такая специфика обуславливает тот факт, что в большинстве случаев услуги продаются непосредственно покупателям их производителями. В связи с этим ДООУ «Улыбка» использует один канал распределения – канал нулевого уровня (прямой маркетинг) (рисунок 2.2).

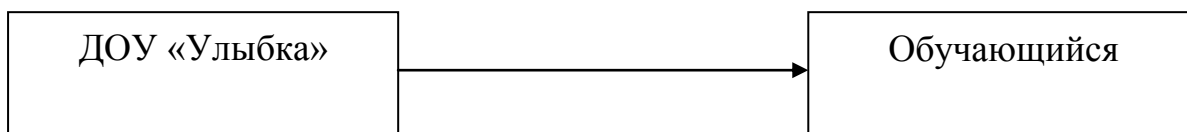


Рисунок 2.2– Канал распределения ДООУ «Улыбка»

Характерными особенностями прямых каналов распределения являются:

- сравнительно небольшой объем сбыта;
- тесный контакт изготовителя с потребителем;
- гибкая ценовая политика;
- отличное знание продавцом свойств предоставляемой услуги;
- устойчивое финансовое положение производителя (у

производителя хватает средств для организации собственной системы сбыта);

- широкие возможности технического обслуживания получателей услуг;
- высокая прибыль (по сравнению с прибылью при использовании других каналов распределения);
- высокое качество и информативность обратной связи с потребителями [29].

Успех предприятия во многом зависит от торговой марки.

Торговая марка – это оригинально оформленное и официально принятое художественное изображение (имя, термин, символ, рисунок, упаковка и др. или их сочетание), предназначенное для идентификации и рекламы товаров или услуг определенного производителя или продавца [31].

В качестве торговой марки была выбрано название предприятия «Уникум». Выбор данного названия обусловлен, прежде всего, тем, что, оно вызывает ассоциацию с основной деятельностью предприятия – формирование уникальных способностей и знаний у обучающихся. Присваивая торговую марку «Уникум», руководствовались следующим:

- она служит юридической защитой;
- торговая марка облегчает конкуренцию с другими услугами, создает круг постоянных потребителей;
- торговая марка привлекает внимание потребителей к новым услугам и может помочь в работе с разными группами потребителей, помогая распространить успех на другие услуги;
- торговая марка является капиталом, она дает эластичный отклик на уменьшение цены (увеличение продаж) и неэластичный отклик на увеличение цены (сохранение объема продаж);
- повышает рентабельность и эффективность рекламы;
- торговая марка для потребителя выступает в качестве некой гарантии качества, субъективно снижается риск покупки;

- торговая марка позволяет чувствовать себя принадлежащим к определенной социальной группе. Приобретение соответствующих товарных марок обеспечивает потребителю получение определенного статуса. Для многих покупателей подобного рода услуг именно символические, а не реальные их преимущества являются основной выгодой, за которую платятся дополнительные деньги [27].

Товарный знак является именно той основой, на которую опирается реклама, но одновременно для своего устойчивого функционирования, распознавания и хорошего запоминания, он сам нуждается в рекламе. В качестве торговой марки было выбрано изображение улыбающегося солнца, что способствует формированию понимания каким видом деятельности занимается фирма (рисунок 2.3).



улыбка

Рисунок 2.3 – Товарный знак ДООУ «Улыбка»

Данный логотип, несомненно, привлечет внимание потенциальных потребителей предлагаемых услуг. Он будет размещен на всех видах рекламной продукции организации.

Продвижение - любая форма сообщений для информации, убеждения, напоминания о товарах, услугах, общественной деятельности, идеях и т.д.

Важнейшие функции продвижения:

- создание образа престижности, низких цен, инноваций;
- информация об услуге и ее параметрах;
- сохранение популярности услуг;
- изменение образа использования услуг;
- создание энтузиазма среди участников сбыта;
- убеждение покупателей переходить к более дорогим услугам;
- ответы на вопросы потребителей;
- благоприятная информация о компании.

Для продвижения предприятия будут использоваться следующие основные средства:

1. Реклама в периодической печати. Проведя предварительный анализ пришли к выводу о размещении рекламы в газетах «Телесемь», «Пенза ТВ», «Улица Московская». При этом необходимо помнить и учесть при проведении рекламной кампании, что наилучшим местом для размещения рекламы в газете, по заверениям психологов и данным исследований, является первая газетная страница, левый нижний угол. В газетах наиболее заметно рекламное сообщение, которое в течение 2 месяцев прошло 6-7 раз .

2. Печатная реклама – листовки. Эффективность распространения листовок обеспечивается за счет точного охвата практически любой целевой аудитории, и высокого отклика среди потенциальных клиентов. Место раздачи листовок – у магазинов и торговых центров в месте расположения ДООУ «Улыбка». Для раздачи листовок необходимо привлечь промоутеров. Время работы промоутеров с вечером после 17-00 (по 2 часа).

Для работы нам понадобится два промоутера. Заработная плата 1 промоутера – 150 рублей в час. Время работы промоутера в день – 2 часа. Промо-акции предполагается проводить два раза в месяц в течение всего года. Следовательно, затраты на работу 2 промоутеров в год составит:

$$150 \text{ руб./ч} * 2 \text{ человека} * 2 \text{ раза в месяц} * 12 \text{ месяцев} = 7200 \text{ руб.}$$

В среднем промоутер раздаёт 150 листовок в час. Необходимое количество листовок на месяц на 1 промоутера составит:

150 листовок * 2 часа = 300 листовок.

Количество необходимых листовок на 1 промоутера в год:

300 листовок * 12 месяцев * 2 раза в месяц = 7200 листовок.

Количество необходимых листовок на 2 промоутеров в год 14400 листовок.

Средняя стоимость листовок формата 21x9,7 см (1/3 A4) составит 13 500 рублей.

Общие затраты на промо-акции составят (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Общие затраты на промо-акции

Виды затрат	Сумма, руб.
Заработная плата промоутеров	7200
Стоимость листовок	13500
Итого	20700

3. Наружная реклама. Наружная реклама предполагает изготовление и рекламных баннеров и размещение их на рекламных щитах в районе расположения ДООУ «Улыбка». Наружная реклама, как еще одно звено в цепи построения коммуникации с целевой аудиторией имеет положительный эффект и преследует информативную цель, поскольку представляет горожанам неповторимый образ, имидж предприятия. На рисунке 2.4 представлен рекламный щит НДООУ "Солнечный мир".



Рисунок 2.4 – Рекламный щит детского сада

Щиты планируется арендовать в течение трех месяцев по две недели в конце каждого месяца. Период размещения – осень, поскольку именно в этот

период родители начинают задумываться о месте дошкольного обучения детей.

В последнее время происходит бурное развитие систем телекоммуникаций, одним из ключевых элементов которых является глобальная компьютерная сеть Интернет. Использование Интернет в качестве одного из элементов продвижения услуг может оказать значительное влияние на положительный имидж и на осведомленность клиентов об услуге. Наличие сайта обеспечит доступность информации об организации для сотен тысяч людей, в том числе географически удаленных; реализацию всех возможностей представления информации: фотографии, контакты и многое другое.

Информация о ДООУ «Улыбка» в Интернете может быть представлена собственным сайтом. Затраты на разработку и продвижение сайта будут равняться 59700 рублей. Сайт ДООУ «Улыбка» будет использоваться в качестве рекламного интернет-проспекта.

Оформление сайта: фон светло-голубой цвет, яркие заголовки, логотип фирмы, фотографии игрушек. Цель: привлечь потенциальных потребителей и привлечь внимание к новой фирме. Задача: предоставить более выгодное представление о частном детском садике.

На сайте будет размещаться информация об оказываемых услугах, предоставлением информации аудиториях в виде галерей, добавлением системы отзывов об обучении.

Стимулирование сбыта – это разнообразные побудительные средства, чаще всего краткосрочные, призванные ускорить и увеличить продажи отдельных товаров или услуг.

Задачи стимулирования вытекают из задач маркетинга. Среди задач стимулирования потребителей можно выделить поощрение покупок крупных партий товара, привлечение новых покупателей.

В нашем случае задачами стимулирования является привлечение новых клиентов в детский сад. Для этого необходимо проводить различные акции. Особенно это актуально на первом этапе деятельности, т.к. удовлетворенные

клиенты-родители смогут передать информацию другим своим знакомым с детьми, что, в свою очередь, может увеличить число клиентов.

На первом этапе можно провести акцию «Знакомство». В рамках этой акции ребенок с мамой может провести день в детском саду бесплатно. При этом он будет участвовать в образовательной и игровой деятельности, питаться вместе с другими ребятами и т.д. Подобная акция способна склонить родителей к мысли о посещении детского сада. Кроме того, первым клиентам садика можно предложить бесплатные консультации специалистов: психолога, логопеда, педиатра. Также можно ввести различные вознаграждения для тех, по чьей рекомендации в сад обратились новые клиенты.

Кроме того, одним из способов стимулирования, своеобразным «подарком» родителям, проживающим вблизи детского сада, будет проведение тематических семинаров по вопросам воспитания и образования ребенка. На такие семинары можно приглашать специалистов, чья деятельность связана с темой семинара. Например, семинар «Подготовка ребенка к школе». На таком семинаре должны присутствовать такие специалисты, как психолог, логопед, учитель начальных классов и т.д.

Вообще вопросы стимулирования сбыта услуг частного детского сада непосредственно связаны с особенностями данного бизнеса. Ведь родители будут довольны оказываемыми услугами в том случае, если будет доволен ребенок, а родители будут уверены в том, что с ребенком все в порядке, он под постоянным присмотром, хорошо питается и т.д. Соответственно, в целях стимулирования сбыта услуг детского сада достаточно сосредоточить все внимание на воспитательно-образовательном процессе. Будет счастлив ребенок – будут довольны родители, таким образом, проблема стимулирования сбыта будет решена. В свою очередь, довольные родители расскажут своим знакомым про наш детский сад, и знакомые приведут уже своих детей, т.к. в нашей стране очень большое значение уделяется рекомендациям близких и друзей.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Основные характеристики ДООУ «Улыбка» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Основные характеристики ДООУ «Улыбка»

Показатели	Характеристики
1	2
Наименование	ДООУ «Детский сад «Улыбка»
Тип здания (краткая характеристика здания, территории)	Отдельно стоящее типовое одноэтажное здание, имеет развитую систему коммуникаций. Имеется 2 детских площадки с малыми формами и домиком и теньвым навесом, спортивная площадка, огород, сад, цветники.
Основная цель детского сада	Воспитательно-образовательная работа с детьми от 1,5 - 7 лет, обеспечивающая равные стартовые возможности развития всех детей.
Детский сад решает следующие задачи:	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение условий для социальной адаптации детей; Создание оптимальных условий для охраны и укрепления физического и психического здоровья детей; • Осуществление познавательно-речевого, социально-личностного, художественно-эстетического и физического развития детей в соответствии с реализуемой программой; • Определение направлений индивидуально-ориентированной педагогической, психологической помощи детям от 1,5 до 7 лет на основе мониторинга развития. • Обогащение предметно-игровой среды образовательного учреждения, с целью создания благоприятных условий для воспитательно-образовательной работы. • Разработка и внедрение эффективных форм взаимодействия взрослого и ребёнка. • Построение взаимодействия с семьей по принципу партнерства для обеспечения полноценного развития ребенка

Продолжение таблицы 3.1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> • Направленность воспитательно-образовательного процесса на развитие творческого мировосприятия ребенка; • Реализация в педагогических технологиях основных гуманистических принципов: ненасилия, признания права ребенка на самостоятельность, выбор, собственную жизнь. • Создание атмосферы гуманного и доброжелательного отношения ко всем воспитанникам • Совершенствование материально-технической базы педагогического процесса.
Детский сад реализует следующие направления в системе дошкольного образования:	<ul style="list-style-type: none"> • познавательно-речевое • социально-личностное • художественно-эстетическое • физическое
Детский сад осуществляет систему комплексного мониторинга развития детей:	<ul style="list-style-type: none"> • здоровья • физического развития • психического развития • интегративных качеств воспитанников по всем направлениям развития
Детский сад использует комплексный подход в организации педагогического процесса, включающий блоки:	<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг (в течение года – предварительный, итоговый); • Воспитательно-образовательный (применение различных программ, преемственность в работе специалистов, создание оптимальных условий успешного усвоения программ и т.д.); • Педагогической помощи родителям (консультационно-методической помощи семье, пропаганда педагогических знаний, работа в микрорайоне).

Эффективное функционирование любой организации невозможно без оптимальной организационной структуры управления.

Организационная структура управления — форма системного управления, которая определяет состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов с использованием линейных, функциональных и межфункциональных связей в процессе общения.

Линейные связи возникают между подразделами и руководителями разных уровней управления, где один руководитель подчинен другому.

Функциональные связи характеризуют взаимодействие руководителей, которые выполняют определенные функции на разных уровнях управления, и между ними не существует административного подчинения.

Межфункциональные связи имеют место между подразделами одинакового уровня управления [25].

Опираясь на опыт организации управления как в частных, так и в государственных дошкольных образовательных учреждениях была определена организационная структура управления, представленная в приложении Б.

Руководство ДОУ осуществляется в соответствии с Уставом дошкольного образовательного учреждения и законодательством Российской Федерации. С учетом необходимых видов работ, а также решаемых задач была определена следующая штатная структура персонала, представленная в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Штатная структура персонала ДОУ «Улыбка»

Должность	Должностные обязанности	Штатная численность, ставок
1	2	3
Заведующий ДОУ	Руководит всеми видами деятельности дошкольного учреждения в соответствии с уставом. Организует коллектив педагогических и других работников на достижение высокой эффективности воспитательной работы с детьми, использование научной организации труда в воспитательном процессе. Осуществляет контроль за выполнением Программы воспитания.	1
Старший воспитатель	Занимается вопросами методической работы ДОУ, анализирует, регулирует и планирует деятельность педколлектива по выполнению задач образовательной программы, отвечает за программно-методическое обеспечение учебного процесса, ведет документацию в соответствии с функционалом.	1

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
Врач	разрабатывают программу «Здоровье», курируют физкультурно-оздоровительную работу, вопросы питания детского сада, отвечают за сохранение и укрепление здоровья воспитанников, анализируют вопросы заболеваемости.	1
Педагог-психолог	Проводит работу в дошкольном учреждении, направленную на обеспечение психического здоровья и развития личности детей. Выявляет условия, затрудняющие становление личности ребенка, и посредством психопрофилактики, психодиагностики, психокоррекции, консультирования и реабилитации оказывает помощь детям, воспитателям и родителям в решении личностных, профессиональных и других конкретных проблем.	0,25
Главный бухгалтер	Выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных фондов, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, результатов финансово-хозяйственной деятельности, расчеты с поставщиками и заказчиками, а также за предоставленные услуги и т.п.).	1
Воспитатель	Планирует и организует жизнедеятельность детей, их воспитание, готовит их к обучению в школе. На основе изучения индивидуальных особенностей детей, рекомендаций психолога планирует и проводит с ними коррекционно-развивающую работу (с группой или индивидуально). Работает в соответствии с Программой воспитания и обучения детей в детском саду.	2
Инструктор по физической культуре	Проводит работу по обучению детей в соответствии с программой и методиками физического воспитания. Обучает детей владению навыками и техникой выполнения упражнений, формирует их нравственно-волевые качества. Обеспечивает полную безопасность детей при проведении физических и спортивных занятий.	0,25

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
Музыкальный руководитель	Осуществляет развитие музыкальных способностей и эмоциональной сферы ребенка, формирование эстетического вкуса, используя разные виды и формы организации музыкальной деятельности	0,25
Учитель-логопед	Организует и осуществляет учебно-коррекционную работу с детьми, имеющими отклонения в развитии. Обследует детей, определяет структуру и степень выраженности имеющегося у них дефекта. Комплектует группы для занятий с учетом психофизического состояния детей. Проводит групповые и индивидуальные занятия по исправлению отклонений в развитии, восстановлению нарушенных функций.	0,25
Повар	Приготовление блюд для детей различного возраста	1
Хозяйственный рабочий	Стирка, сушка и глажение спецодежды и других предметов производственного назначения, уборка помещений.	2

Важную роль в обеспечении эффективной работы дошкольного образовательного учреждения играет система управления персоналом, включающая: проведение активной кадровой политики; обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков; разработку совместно материальных и социальных стимулов.

Первоначальным звеном системы управления персоналом является подсистема найма персонала [19].

Система найма персонала, используемая в учреждении, представлена на рисунке 3.1.

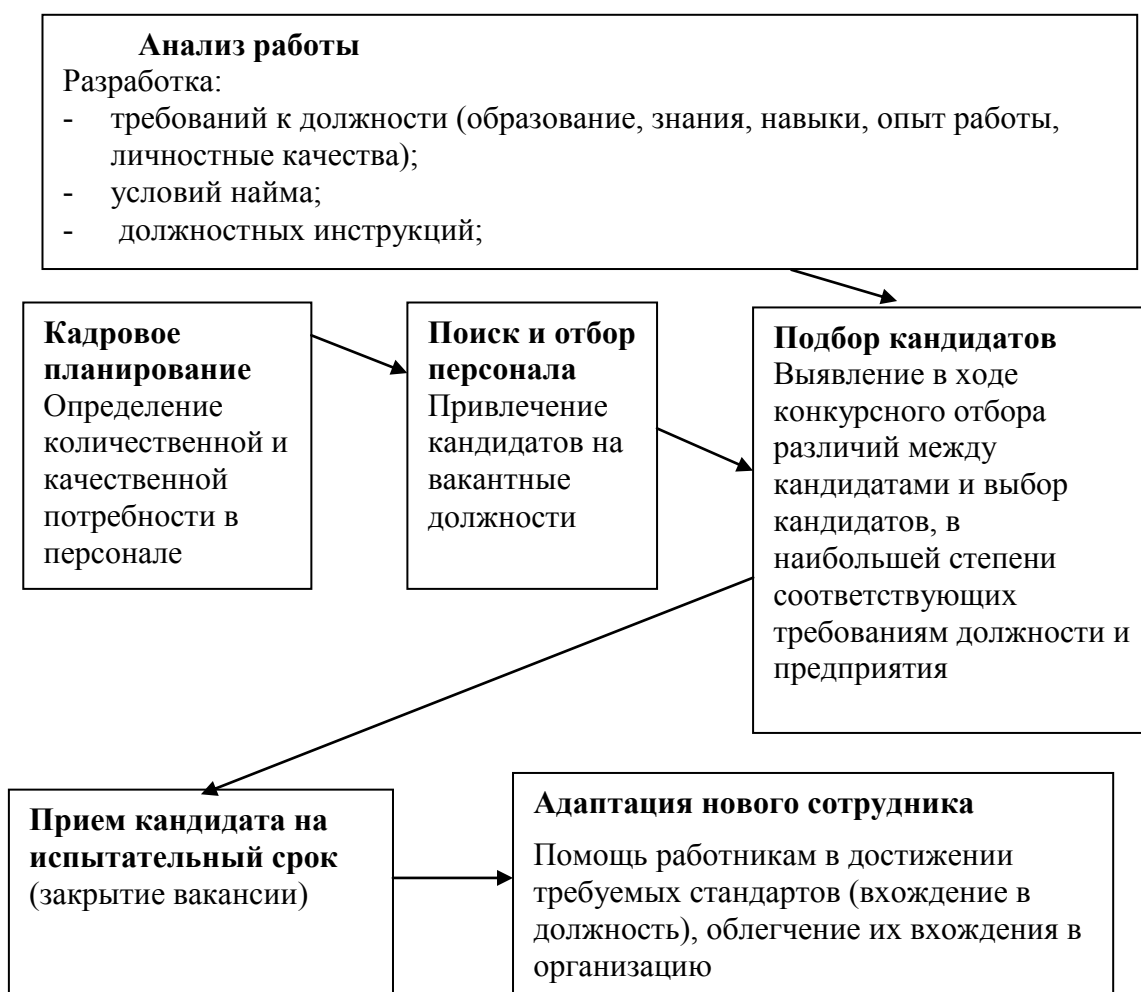


Рисунок 3.1 – Система найма персонала

Целью построения данной системы является пополнение предприятия высококвалифицированным персоналом.

Система поиска и отбор новых сотрудников призвана с высокой степенью вероятности предсказывать профессиональную успешность кандидатов, давая возможность отбирать наиболее перспективных работников и способствовать своевременному заполнению вакансий в организации.

Данная система выстроена на принципах взаимосвязанности найма с другими функциями работы с персоналом и всех его этапов между собой, подчиненности процесса найма персонала достижению общей цели организации, соблюдении взаимовлияния и взаимодействия.

Необходимо подчеркнуть, что требования к персоналу организации являются жесткими, стандартными и сквозными, вне зависимости от того, где производится поиск и отбор. Это связано с необходимостью в

высококвалифицированном персонале для дальнейшего роста и развития организации.

В организации будет применяться методика, учета деловых и личностных характеристик.

Цель: получить необходимую и достаточную информацию о кандидате и принять решение о приглашении его на собеседование или отказе от него. Путем проведения телефонных переговоров на данном этапе решаются следующие задачи:

- выявление соответствия соискателей самым общим критериям (возраст, образование, адекватность реагирования на вопросы т.д.);
- формирование и организация группы соискателей (назначение времени собеседования, передача и прием первичной информации).

Полученные данные заносятся в лист телефонного интервью. На их основе складывается первоначальное представление о соискателе и принимается решение о приглашении его на собеседование.

Работа по отбору, изучению и подбору персонала будет осуществляться непосредственно заведующим учреждения.

Цель подбора: создать первичное представление о степени соответствия соискателя критериям подбора на существующую вакансию. Подобрать кандидата для замещения вакантной должности.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- выявление соответствия соискателя критериям соответствия должности (требования к должности), профессиональной и мотивационной пригодности на данную вакансию;
- формирование группы соискателей соответствующих квалификационным требованиям к должности, для проведения экспертной оценки знаний и навыков, изучения личностных характеристик.

Данные задачи решаются путем:

- заполнения соискателем внутрифирменной анкеты;

- проведения структурированного интервью и наблюдения (диагностируются мотивационные характеристики, эрудиция, внешние данные, уверенность, коммуникабельность, адекватность реакций, представления о будущей работе и сотрудниках, ожидания, необходимые навыки и т. п.);
- определения соискателей, наиболее подходящих под разработанные на предыдущих этапах критерии [12].

На данном этапе производится изучение и сличение требований, предъявляемых к кандидату, для данной должности и результатов анкетирования кандидатов на должность.

Значительная часть успеха предприятия зависит от квалификации сотрудников. Поэтому в ДООУ «Улыбка» ведется практика непрерывного обучения, которому способствует изучение опыта лучших дошкольных образовательных учреждений, а также контакты с научными учреждениями, работающими в области применения современных разработок.

Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений сотрудников современному уровню профессиональной деятельности и управления. Для обеспечения эффективности программы обучения в ДООУ «Улыбка» создаются и поддерживаются необходимые условия:

- социально-психологический климат, благоприятствующий обучению, поддерживающий инициативность, стремление к получению знаний в соответствующей предметной области,
- материальные и информационные средства: обучающие программы, литература, возможность консультаций со специалистами,
- экономические стимулы: повышение заработной платы, повышение в должности.

При обучении новых сотрудников в ДООУ «Улыбка» будут применяться методы обучения на рабочем месте, в частности инструктаж, и самообучение с последующим контролем результатов самообучения.

Сотрудники ДООУ «Улыбка» периодически будут посещать семинары, конференции, симпозиумы, выставки и прочее. Кроме того, возможно обучение этих сотрудников «без отрыва от производства» на специальных курсах.

Помимо тренингов, семинаров, симпозиумов, проводимых в специализированных агентствах, внутри ДООУ «Улыбка» будут проводиться деловые и экспертные игры, дискуссии и обсуждения. Эти мероприятия способствуют повышению уровня профессиональной квалификации всех сотрудников организации.

Необходимым этапом в обучении является контроль результатов получения знаний, применения этих знаний, обратная связь. Насколько эффективным оказалось проведенное обучение, и как оно повлияло на деятельность ДООУ «Улыбка» в целом можно проверить при помощи различных методов оценки персонала.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Система мотивации заключается в следующем:

1. Премирование работников ДООУ «Улыбка» производится исходя из размера двухмесячной заработной платы. Конкретные размеры премий работникам ДООУ «Улыбка» определяются в соответствии с их личным вкладом в общие результаты работы и максимальными размерами не ограничиваются.

2. Руководитель ДООУ «Улыбка» может устанавливать работникам надбавки за высокие достижения в труде или за выполнение особо важной работы в размере до пятидесяти процентов должностного оклада из фонда, исчисленного в размере месячного фонда заработной платы по должностным окладам. Эти надбавки отменяются или уменьшаются при несвоевременном выполнении заданий, ухудшении качества работы, а также нарушении трудовой дисциплины.

3. Выплаты ежемесячных надбавок за выслугу лет. Ежемесячная надбавка за выслугу лет выплачивается с момента возникновения права на назначение или изменение размера этой надбавки. Назначение надбавки производится на основании приказа руководителя.

При нанесении сотруднику ДОУ «Улыбка»: тяжких телесных повреждений, исключающих дальнейшую возможность заниматься профессиональной деятельностью, ему выплачивается единовременное пособие в размере пятилетнего денежного содержания с последующим взысканием этой суммы с виновных лиц, а также в течение десяти лет – разница между размером его должностного оклада и пенсией.

Из рассмотренных выше мотивирующих факторов мы видим, что это в основном денежные вознаграждения. Деньги – это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Деньги удовлетворяют многие потребности различного типа – физиологические, потребности в будущем и признании. Но также есть несколько факторов мотивации, удовлетворяющие социальные потребности людей. Такой фактор, как обучение и переподготовка кадров, который повышает уровень компетентности, удовлетворяет потребность в самовыражении.

Для одних более важным являются вознаграждения материально-экономического характера. У других сотрудников ДОУ «Улыбка» социальные потребности ведут к усилению мотивации.

Задача функции мотивации в том, чтобы сотрудники выполняли делегированные им обязанности в соответствии с планом. Мотивация была всегда, и считалось, что это просто: больше работаешь – больше получаешь (награды и взыскания). Но чисто экономические методы не всегда состоятельны. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действию, является результатом сложной совокупности потребностей, которые к тому же часто меняются. Для эффективной мотивации своих работников руководителю следует определить их истинные потребности и обеспечить способ удовлетворения их через хорошую работу [21].

3.2 Формирование стратегий организации

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Система стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

Стратегическое планирование позволяет четко определить направление развития, добиться целевого использования ресурсов и лучшего понимания оперативной среды [17].

Процесс стратегического управления необходимо начать с формулировки миссии организации.

Миссия ДООУ «Улыбка» звучит следующим образом: *Создавать пространство, обеспечивающее укрепление здоровья, разностороннее развитие личности ребенка, формирование у него творческих способностей, интеллектуальных возможностей, соответствующие требованиям социального заказа государства и семьи.*

Сформулированная миссия отражает предназначение ДООУ «Улыбка» в социально-экономической жизни пензенского региона, позволяет потенциальным клиентам быстро найти нашу организацию, как своего делового партнера, предоставляющего определенные гарантии сотрудничества.

Миссия также является целевым ориентиром для сотрудников детского сада, что способствует координации их совместной деятельности.

На основании миссии организации разрабатываются цели ее развития.

Цели – состояния отдельных характеристик организации, которые являются для нее желательными и на достижение которых направлена ее деятельность. Цели должны быть согласованы с миссией организации и являются основанием для последующего проектирования стратегий [33]. Разработаем систему целей на период до 5 лет (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Система целей ДООУ «Улыбка»

Целевые направления деятельности	Описание целей
1	2
«Услуги»	Поддержание комфортного образовательного пространства (развивающей среды), способствующего развитию детей – в рамках изучения лексических тем, внедрение проектной деятельности в старших группах ДООУ: «Я хочу в школу!», «Умные игры», «Домашние животные», «Краеведение», «Приобщение к истокам русской народной культуре» с 2014 – 2018 уч. года.
	Обеспечивать разработку и реализацию образовательной программы учреждения на 2014 – 2018 учебный год, разработку сопровождения (индивидуальных маршрутов) для детей, имеющих особенности («одарённый ребёнок», «имеющий особенности развития»).
	Обеспечить возможность инклюзивного образования.
	Внедрить к 2020 г. методику Глена Домана и Марии Монтессори
	Организовать психолого-педагогическую службу для детей и родителей, педагогов в 2021 г.
«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»).

Продолжение таблицы 3.3

1	2
«Досуг и творчество»	Организация тематических выставок и экскурсий с привлечением родителей: «Друг музеев», «Моя родная деревня», «Народные промыслы: Ложечка точёная – ручка золочёная», «Прогулка с интересом» «Дымковская игрушка» «Городецкая роспись» с 2018 по 2020г.
«Кадры»	Создать условия для обучения сотрудников – подписка специализированных изданий по дошкольному воспитанию, специальной литературы; участие в конкурсах; стажировки и тренинги.
	Участвовать в формировании банка инновационных продуктов в сфере дошкольного образования.
	Побуждать к участию в конкурсах «Лучший в профессии», «Воспитатель года».
«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).
«Менеджмент»	Проводить мониторинг запросов родительской общественности в сфере оказания платных услуг
	Внедрить электронный документооборот к 2019 г.
	Разработка и внедрение системы менеджмента качества в соответствии с международными стандартами к 2019г.
«Доходность»	Обеспечение финансового роста и финансовой устойчивости организации на основе расширения спектра услуг высокого качества
	Увеличить доход на инвестированный капитал на 5 – 10% в год

На сегодняшний день внешняя среда имеет определяющее значение для всех без исключения организаций. В целях выживания и развития в условиях

чрезвычайно динамичной внешней среды учреждению необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самому активно формировать свое будущее. Поэтому важное значение в рыночных условиях имеет стратегическое управление, информационной основой которого является анализ макро- и микроокружения учреждения. Способность адаптироваться к внешней среде - основное условие для успешной деятельности любого учреждения. В случае с Дошкольным Образовательным Учреждением такая способность – это условие для его выживания и дальнейшего развития. Сегодня необходимо, с одной стороны, постоянно отслеживать новые изменения в окружающей среде и своевременно на них реагировать.

Методика PEST-анализа позволяет образовательному учреждению произвести оценку состояния важнейших факторов окружающей макросреды и прогноз их развития для выявления потенциальных угроз и открывающихся новых возможностей [41].

Факторы, которые на наш взгляд, могут оказывать влияние на стратегию развития дошкольного учреждения, и рассматриваемые в ходе PEST-анализа, представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – PEST-анализ

Факторы	Влияние на ДОУ
1	2
Политические факторы: –Текущее законодательство в области дошкольного образования (Закон «Об образовании», Федеральные государственные образовательные стандарты и т.д.) обеспечивает государственное регулирование системы образование –Европейское/международное законодательство (Конвенция о правах ребенка) –Правительственная политика, президентская программа «Дети России» – Финансирование и гранты на развитие системы образования	Позволяет решать вопросы долгосрочного планирования, создавая стабильную обстановку, ДОУ имеет четко обозначенные государственные ориентиры по отношению к образовательной системе; Позволяет ДОУ выбрать собственную линию развития, выработать свою концепцию и одновременно диктует некоторые преобразования как обязательные.

Продолжение таблицы 3.4

1	2
Экономические факторы: – Экономическая ситуация и тенденции в стране – Уровень инфляции – Инвестиционный климат в отрасли – Изменение уровня дохода населения	Способствует ряду негативных последствий (ликвидация логопедических групп, вынужденное сокращение кадров); Способствует реализации маркетингового подхода к управлению, стратегическому и тактическому планированию
Социальные факторы: – Изменение уровня рождаемости – Базовые ценности населения – Тенденции образа жизни – Мода и образцы для подражания (А в других детских садах...)	Ведение целенаправленной работы по созданию привлекательного имиджа ДООУ для потенциальных и реальных потребителей услуг; демографический рост способствует повышению спроса на места в ДООУ и увеличение набора детей в группы; престиж педагога, преемственность и воспитание хорошего качества; обеспечение ребенку психологического комфорта и безопасности
Технологические факторы: – Развитие информационно-телекоммуникационных технологий – Современные технологии дошкольного воспитания – Потенциал инноваций	С одной стороны повышается информативность образовательной среды, с другой - ставит перед необходимостью качественной новой подготовки кадров в условиях применения новых методов и приемов воспитания на основе современных технологий и внедрении здоровьесберегающих технологий

Оценка внутренней среды ДООУ также имеет немаловажное значение, так как позволяет оценить слабые и сильные стороны организации и определить те «узкие места», на которые руководству необходимо определить первоочередное внимание.

Результаты анализа внутренней среды ДООУ «Улыбка» представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Анализ внутренней среды организации

Блоки деятел ьности	<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
1	2	3
Управление	<ul style="list-style-type: none"> • компетентность, мобильность управленческой команды; • партнерство, как стиль управления; • существующая система мотивации и стимулирования кадров; • открытость управления на основе отработанных механизмов обратной связи с внутренними (сотрудники) и внешними (родители и партнеры) потребителями. 	<ul style="list-style-type: none"> • неэффективные механизмы внутреннего контроля;
Кадры	<ul style="list-style-type: none"> • организованность и мобильность коллектива; • высокий профессиональный уровень административной команды, педагогов, специалистов; • мотивация на творчество и развитие; 	<ul style="list-style-type: none"> • слабые навыки командной работы; • недостаточная работа по самообразованию; • несформировавшийся коллектив.
Содержание и технологии	<ul style="list-style-type: none"> • инновационное содержание образования на основе интеграции образовательных областей и приобщения к истокам Русской народной культуры • индивидуализация обучения на основе индивидуальных образовательных маршрутов детей; 	<ul style="list-style-type: none"> • разный уровень владения содержанием и технологиями у педагогов; • качество планирования деятельности педагогами при переходе на ФГОС • отсутствие тьюторских программ по продвижению технологий.

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3
Материально-техническая база	<ul style="list-style-type: none"> • современная, эстетичная среда внутри здания • предметно-развивающая среда для реализации образовательного процесса 	<ul style="list-style-type: none"> • недостаточный набор помещений для осуществления образовательной деятельности • недостаточное оснащение территории; • неполная оснащенность дидактическим и наглядным материалом

Для взаимной увязки внешней и внутренней среды организации проведем SWOT-анализа (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – SWOT-анализа ДОУ «Улыбка»

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Текущее законодательство в области дошкольного образования Европейское/международное • Правительственная политика, президентская программа «Дети России» • Финансирование и гранты на развитие системы образования • Изменение уровня рождаемости • Базовые ценности населения • Тенденции образа жизни • Мода и образцы для подражания (А в других детских садах...) • Развитие информационно-телекоммуникационных технологий • Современные технологии дошкольного воспитания 	<ul style="list-style-type: none"> • Формальные требования Управления образования, форсирующего внедрение инноваций без учета потребностей и реальных возможностей конкретного дошкольного учреждения; • Экономическая ситуация и тенденции в стране • Уровень инфляции • Инвестиционный климат в отрасли • Снижение доходов населения и предприятий на фоне общего экономического кризиса

Продолжение таблицы 3.6

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Компетентность, мобильность управленческой команды; • Партнерство, как стиль управления; • Существующая система мотивации и стимулирования кадров; • Открытость управления на основе отработанных механизмов обратной связи с внутренними (сотрудники) и внешними (родители и партнеры) потребителями. • Организованность и мобильность коллектива; • Высокий профессиональный уровень административной команды, педагогов, специалистов; • Мотивация на творчество и развитие; • Инновационное содержание образования на основе интеграции образовательных областей и приобщения к истокам Русской народной культуры • Индивидуализация обучения на основе индивидуальных образовательных маршрутов детей; • Современная, эстетичная среда внутри здания • Предметно-развивающая среда для реализации образовательного процесса 	<ul style="list-style-type: none"> • Неэффективные механизмы внутреннего контроля; • Слабые навыки командной работы; • Недостаточная работа по самообразованию; • Несформировавшийся коллектив. • Разный уровень владения содержанием и технологиями у педагогов; • Качество планирования деятельности педагогами при переходе на ФГОС • Отсутствие тьюторских программ по продвижению технологий. • Недостаточный набор помещений для осуществления образовательной деятельности • Недостаточное оснащение территории; • Неполная оснащенность дидактическим и наглядным материалом

Представленная таблица лежит в основе SWOT – матрицы, в которой рассматриваются пути развития Дошкольного Учреждения с учетом влияния внешней среды (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – SWOT-матрица: выявление мероприятий и путей развития ДОЛУ «Улыбка» с учетом влияния факторов внешней среды

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p>Использование сильных сторон для реализации возможностей</p> <ul style="list-style-type: none"> – Повышение качества обучения за счет доступности и вариативности образовательных услуг с использованием современных технологий – Организация сотрудничества с социальными партнерами по вопросам деятельности ДОУ – Формирование положительного имиджа ДОУ – Использование PR-технологий для продвижения ДОУ на рынке образовательных услуг, повышение конкурентоспособности 	<p>Использование сильных сторон для избегания угроз</p> <ul style="list-style-type: none"> – Адаптивность образовательных программ в соответствии с ФГОС к требованиям рынка образовательных услуг – Проведение открытой образовательной политики ДОУ посредством информирования ближайшего окружения о своей деятельности.
Слабые стороны	<p>Преодоление слабых сторон за счет возможностей</p> <ul style="list-style-type: none"> – Апробация новых методов воспитания и обучения – Формирование научно-методической системы ДОУ – Обеспечение стабильной работы ДОУ, ориентированной на воспитанников и их родителей 	<p>Минимизация слабых сторон для избегания угроз</p> <ul style="list-style-type: none"> – Работа по переобучению и постоянному повышению квалификации педагогических кадров – Повышение информированности педагогического состава о целесообразности предлагаемых перемен – Детальное изучение ближайшего окружения ДОУ, представление его целей и механизмов деятельности

Анализ SWOT-матрицы позволяет сделать несколько выводов:

- специфика педагогического коллектива позволяет планировать и реализовывать инновационные изменения в ДООУ однако для их внедрения необходимо вести продуманную разъяснительную работу среди педагогов;
- основные усилия должны быть сконцентрированы на изменениях в воспитательно-образовательном процессе: введении новых методов обучения и современных приемов воспитания с широким применением инновационных технологий;
- большее внимание следует уделять повышению квалификации педагогических кадров;
- следует уделить внимание формированию положительного имиджа ДООУ;
- существуют институты, заинтересованные в сотрудничестве с ДООУ, развитие такого сотрудничества может существенно расширить возможности ДООУ;
- ближайшая социальная среда ДООУ «Улыбка» должна быть информирована о деятельности ДООУ и изменениях, происходящих в нем;
- ДООУ «Улыбка» заинтересовано в создании положительного имиджа и необходимо содействовать этому, применение PR-технологий для продвижения на рынке образовательных услуг должно стать обязательным компонентом работы.

Цели и задачи платной дошкольной образовательной деятельности воплощаются в стратегической программе, которая постоянно корректируется и дополняется вследствие изменения рыночных ситуаций. Программа необходима для взаимоувязки целей развития детского дошкольного учреждения с перспективами и направлениями его платной образовательной деятельности. ДООУ «Улыбка» должно иметь стратегическую программу на три-пять лет и соответствующие ее стратегические планы, включающие блоки:

Блок стратегии развития портфеля платных образовательных услуг дифференцируется по структурным подразделениям учебного заведения,

обслуживающим определенный рынок или его сегмент (каждое такое подразделение называют стратегическим хозяйственным подразделением).

Блок стратегии роста платной образовательной деятельности включает в себя следующие основные направления по расширению деловой активности учебного заведения:

- 1) «рынки вглубь» – сегментацию существующих рынков с охватом новых групп потребителей;
- 2) «вширь» – диверсификацию платных услуг на основе новых видов как профильных, так и непрофильных для образовательного учреждения услуг;
- 3) интернационализацию платной образовательной деятельности посредством освоения новых рынков;
- 4) количественный рост – наращивание объемов оказываемых услуг при их неизменной номенклатуре.

Стратегия функционирования определяет конкурентное поведение фирмы в ее текущей деятельности, целевую ориентацию на объем рынка, отношение к цене и качеству.

В нашем случае для ДООУ «Улыбка» выбираем стратегию широкой дифференциации.

Цель такой стратегии - завоевание большего количества секторов рынка за счет ориентации услуги на определенные, дифференцированные потребности за счет их превосходного знания (мини-монополия). Получение прибыли за счет цены выше средней на рынке. Фронт конкуренции - широкий.

Цена, согласно данной стратегии, будет несколько выше цены на рынке.

Сильные стороны, к которым будет стремиться ДООУ «Улыбка» соответственно этой стратегии - развитые маркетинговые исследования и хорошее знание потребностей потребителя, хорошая рекламная компания и создание имиджа детского сада и его услуг, квалифицированные воспитатели и педагоги, направленность образовательных технологий на качество, децентрализованная структура, поощрение творчества и инициативы, постоянная инновационная деятельность.

Стратегией развития ДООУ «Улыбка» является стратегия концентрированного роста в варианте стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже предлагаемых видов услуг. В нашем случае новые сектора – это достаточное количество семей в г. Пензе, которым требуются услуги дошкольного учреждения. Так как ДООУ «Улыбка» создается вновь, то оно не сможет сразу охватить всех потребителей, а спрос на услуги детских садов будет всегда, и наблюдается постоянная тенденция к его росту. Поэтому с течением времени будут осваиваться все новые и новые сектора рынка.

Инновационная стратегия – генеральная линия поведения ДООУ «Улыбка» по вопросу использования инновационных методик в ее образовательной деятельности.

ДООУ «Улыбка» принимает умеренно наступательную стратегию. При этом оно не планирует заниматься самостоятельной научно – исследовательской деятельностью, но будет исследовать и анализировать как российский, так и зарубежный опыт, в частности в сфере разработки новых образовательных методик и программ воспитания и развития в дошкольных учреждениях.

Цель применения умеренно наступательной стратегии - избежать высоких рисков и добиться стабильной прибыли. Сильные стороны, к которым будет стремиться ДООУ «Улыбка», чтобы обеспечить реализацию данной стратегии:

- четкая организация воспитательно-образовательного процесса;
- высококвалифицированные воспитатели и педагоги;
- современные образовательные методики и технологии.

3.3. Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Предварительное бизнес планирование и детализация бизнес проекта по тематическим разделам исследования показали целесообразность и возможность реализации проекта по созданию ДООУ «Улыбка», которое будет специализироваться на оказании услуг дошкольного образования.

Начальные инвестиционные расходы будут осуществляться за счет капитала учредителей – 2,75 млн. рублей и банковского кредита в размере 2 млн. рублей.

Интегральные показатели важны для анализа, так как они показывают отношения величин, приведенных к единой эквивалентной стоимости, рассчитываемой на момент начала реализации проекта. Интегральные показатели представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Интегральные показатели

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	14,00 %
Период окупаемости	43 мес
Дисконтированный период окупаемости	51 мес
Средняя норма рентабельности	43,57 %
Чистый приведенный доход	2 490 810 руб.
Индекс прибыльности	1,55
Внутренняя норма рентабельности	37,95 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	16,74 %

Период расчета интегральных показателей – 60 месяцев.

Период окупаемости. Затраты на организацию фирмы, которая будет специализироваться на оказании дополнительных образовательных услуг, окупаются через 43 месяца после начала реализации проекта, а с учетом ставки дисконтирования, равной 14% - через 51 месяц.

Чистый приведенный доход. Разность дисконтированных поступлений и дисконтированных выплат, которые производятся в течение реализации

проекта, составляют 2 490 810 рублей, следовательно, превышает первоначальные денежные вложения за 5 лет в 1,44 раза.

Индекс прибыльности. Дисконтированные поступления превышают дисконтированные выплаты в 1,55 раза. Анализ полученных результатов, позволяет сделать вывод о том, что организация способна расплатится по своим обязательствам, эффективно использует свои активы и обладает достаточной финансовой устойчивостью.

Инвестиционный план является одной из важнейших составных частей бизнес плана, который рассматривает вопросы, связанные с долгосрочным вложением капитала, включая приобретения активов, наем персонала, прочие организационные мероприятия. Основным подразделом инвестиционного плана является календарный план, который подразделяется на этапы (таблица 3.9).

Таблица 3.9- Список этапов и их стоимость

Название	Длительность, дней	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Составление проектной документации	5	01.07.2017	06.07.2017	50000
Покупка помещения	15	06.07.2017	21.07.2017	3367000
Оборудование	33	06.07.2017	08.08.2017	269930
Ремонт и коммуникации	9	14.07.2017	23.07.2017	170000
Мебель, спортивный инвентарь	29	13.07.2017	11.08.2017	123000
Благоустройство территории	11	07.08.2017	18.08.2017	30502
Ввод в эксплуатацию	21	11.08.2017	01.09.2017	39365
Оказание услуг	0	06.09.2017	...	...

В этапах отражены сведения, касающиеся покупки помещения и приведения его в соответствие с требованиями предоставления услуг, приобретения оборудования, мебели, инвентаря, затраты на наем персонала,

сертификацию услуг. Также в таблице указана длительность этапа, стоимость и ресурсы, требующиеся на реализацию каждого этапа.

Операционная программа представляет собой систему плановых заданий по реализации услуг определенного наименования и качества, предназначенных для удовлетворения потребностей потенциальных клиентов. Планируемый объем реализации услуг ДОО «Улыбка» представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Операционный план ДОО «Улыбка», чел.-час.

Продукт	7-12.2017	2018 год	2019 год и далее
Младшая группа	6000	24000	32000
Старшая группа	4200	16800	22400

По способу отнесения затрат на себестоимость оказываемых услуг выделяются прямые и косвенные расходы. Прямые расходы непосредственно связаны с оказанием определенных видов услуг и в соответствии с нормами фактического расхода относятся на их себестоимость (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Прямые материальные издержки на производство продукции

Наименование	Ед. изм.	Стоимость, руб.
Младшая группа	чел.-час.	9,80
Старшая группа	чел.-час.	8,90

Косвенные расходы обусловлены обслуживанием процесса оказания услуг и включаются в себестоимость пропорционально показателю, установленному отраслевой инструкцией по планированию себестоимости. К ним относятся общепроизводственные, общехозяйственные, коммерческие расходы и т.д.

Общехозяйственные расходы установлены в данном случае на уровне 1% от стоимости прямых затрат, общепроизводственные – 30% прямых затрат, коммерческие – 5% от валовой выручки.

Сумма прямых и косвенных издержек составляет валовые издержки

организации.

Персонал ДООУ «Улыбка» составляет 13 человек (таблица 3.12).
Совокупный фонд оплаты труда составляет равен 217 тыс. руб.

Таблица 3.12 – План по персоналу ДООУ «Улыбка»

Должность	Количество, чел.	Зарплата, руб.
Заведующий ДООУ	1	32000,00
Старший воспитатель	1	28000,00
Врач	1	18000,00
Педагог-психолог	1	6000,00
Главный бухгалтер	1	25000,00
Воспитатель	2	23000,00
Инструктор по физической культуре	1	6000,00
Музыкальный руководитель	1	6000,00
Учитель-логопед	1	6000,00
Повар	1	20000,00
Хозяйственный рабочий	2	12000,00

Сущность точки безубыточности в том, что она представляет собой минимальный объем оказания услуг, реализовав который организация останется с нулевой прибылью, но покроет затраты. То есть организация должна оказывать услуг больше, чем показывает точка безубыточности, тогда она будет работать в «области прибыли» и получать прибыль.

Точку безубыточности дает пересечение прямых «поступление от продаж» и «прямые издержки». Важнейшим условием безубыточности является то, что выручка от оказания услуг и реализации продукции должна покрывать постоянные и переменные издержки. Точка безубыточности оказываемых услуг = постоянные издержки/ (цена – переменные издержки на 1 единицу).

руб.

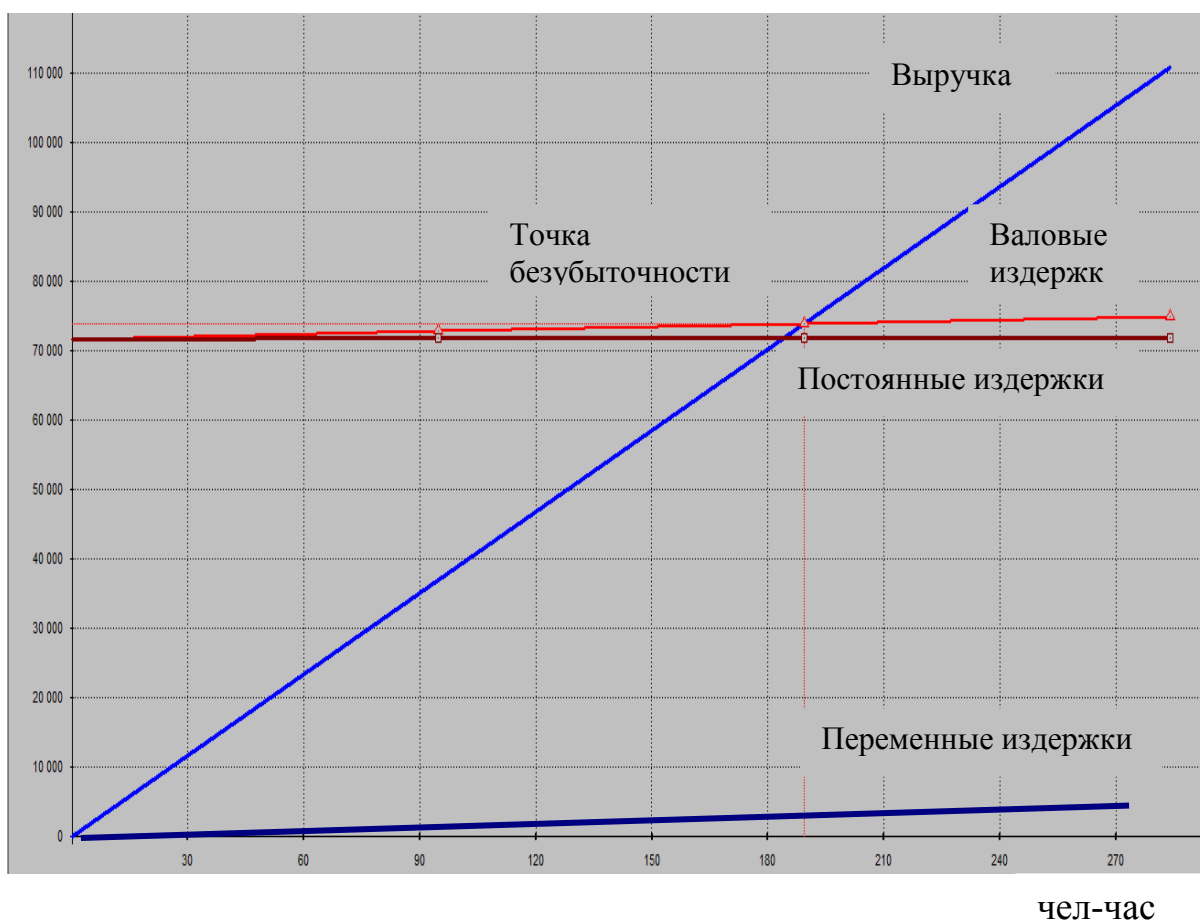


Рисунок 3.2 – График точки безубыточности младшей группы за 2018 год

Расчет точки безубыточности позволяет фирме решить следующие задачи:

- поскольку будущий объем оказываемых услуг и их цена в значительной степени зависят от рынка, его емкости, покупательной способности потребителей, руководитель должен быть уверен, что его затраты окупятся и принесут прибыль в будущем. Если объем спроса, позволяющий окупить затраты и получить прибыль, не сможет быть достигнут вследствие, к примеру, узости рынка сбыта, то всегда об этом лучше знать до начала оказания услуг и осуществления инвестиций;
- поскольку выручка зависит от двух компонентов: цены товара и объема оказания услуг, можно рассчитать необходимое изменение каждого из них в том случае, если другой компонент изменится. Например, организация вынуждена снизить цену услуги, чтобы сохранить позиции в конкурентной

борьбе. Придется увеличить объем оказываемых услуг, чтобы сохранить размер получаемой ранее прибыли;

- если организация получает выручку больше той, которая соответствует точке безубыточности, она работает с прибылью. Эта прибыль тем больше, чем больше разница между фактической выручкой и выручкой, соответствующей точке безубыточности. Сравнивая эти два значения выручки, можно оценить, насколько фирма может допустить снижение выручки без опасения оказаться в убытке.

Отчет о финансовых результатах позволяет определить, из каких составляющих складывается прибыль организации. Структура отчета отражает порядок расчета прибыли. Результаты каждого шага расчетов помещаются в соответствующих строках таблицы отчета. Анализ отчета о финансовых результатах позволяет определить структуру доходов и затрат организации, получить объективную оценку его операционной и коммерческой деятельности. Таким образом, отчет о финансовых результатах образует связь между балансовыми отчетами прошлого и нынешнего учетных периодов и показывает, за счет чего произошли изменения в нынешнем балансе по сравнению с прошлым, отражает процесс формирования прибыли и то, как изменяется капитал ДООУ «Улыбка», специализирующегося на оказании услуг дошкольного образования под воздействием доходов и расходов, осуществленных в текущем периоде. Отчет о финансовых результатах представлен в приложении В.

В отчете о финансовых результатах представлены следующие показатели доходов и расходов:

Валовой объем продаж - валовая выручка от реализации.

Чистый объем продаж – выручка за вычетом потерь и ценовых скидок, предоставляемых оптовикам и постоянным клиентам.

Валовая прибыль (валовая маржа) - это чистая выручка от реализации продукции за вычетом произведенных расходов на производство. Этот показатель позволяет анализировать эффективность операционной

деятельности. Валовая прибыль организации за период (12.2018 г – 2021 г.) выросла от 300 тыс. рублей до 2,7 млн. рублей в месяц.

Прибыль (убыток) до налогообложения - это финансовый результат организации, определяемый как разность между чистым объемом продаж и всеми (производственными и непроизводственным) издержками.

Чистая прибыль – это прибыль после уплаты налога по упрощенной системе налогообложения. В начале проекта предприятие терпит убыток в сумме – 146 тыс. рублей, а с 3 кв. 2018 года его деятельность становится положительной: сумма ежегодной прибыли составляет более 8 млн. рублей.

Отчет о движении денежных средств – это документ финансовой отчетности, в котором отражаются поступления, израсходование и нетто-изменения денежных средств в ходе текущей хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности организации на определенный период.

Необходимость подготовки данного отчета обусловлена тем, что обобщенные показатели «доходы» и «расходы», используемые в отчете о прибыли, не отражают напрямую действительного движения денежных средств, например, поступления за оказанные услуги не всегда относятся к тому временному интервалу, в котором последние были казаны потребителю. В отчете о финансовых результатах отсутствует информация о других направлениях деятельности, кроме операционно-хозяйственной, а именно, о финансовой и инвестиционной деятельности.

Отчет о движении денежных средств очень важен для оценки финансовых возможностей ДООУ «Улыбка», так как в нем представлена информация, отражающая операции, связанные с образованием финансовых ресурсов и с использованием этих ресурсов. При этом в качестве источников средств могут выступать: увеличение собственного капитала за счет дополнительных и целевых взносов предпринимателей, увеличение задолженности при новых кредитах, выручки от роста объема оказываемых услуг и прочие доходы. В случае возврата целевых займов, наличия избытков от прочей реализации и внереализационной деятельности в соответствующих

позициях отчета могут появиться отрицательные значения.

В первой части отчета отражаются все поступления денежных средств и платежи в ходе ежедневных операций организации. Во второй части отчета отражаются суммы денежных средств, направленные на инвестиции. Инвестиции – это операции, в результате которых денежные средства обмениваются на другие активы или наоборот. В третьей части отчета отражается движение денежных средств в результате финансовых операций. Они включают заем средств у кредиторов и вклады капитала владельца. Также к финансовым операциям относятся погашение долгов и изъятия капитала владельцами.

Приток и отток денежных средств по этим трем балансам измеряются в течение отчетного периода, итоговые показатели по всем трем областям деятельности прибавляются к начальному сальдо денежных средств. Полученная итоговая сумма представляет собой конечное сальдо денежных средств, полученное на дату проведения расчетов.

Основные направления использования денежных средств ДОО «Улыбка» связаны с инвестициями в постоянные активы, осуществлением текущей операционной деятельности, уплатой процентов и погашением внешней задолженности, расчетами с бюджетом (налоговые платежи), изъятием прибыли предприятия (освоение чистого результата владельцев).

Алгоритм расчета показателей, отражающих изменения в каждом из трех разделов отчета о движении денежных средств, включает определение остатка денежных средств на конец отчетного периода как алгебраической суммы денежных средств на начало периода и изменений за период. Сумма каждого из разделов отчета о движении денежных средств будет составлять остаток ликвидных средств в соответствующий период, при этом отчет на конец расчетного периода будет равен сумме отчета предыдущего периода, сложенного с остатком ликвидных средств текущего периода времени.

Отчет о движении денежных средств ДОО «Улыбка» представлен в приложении Г. Из отчета о движении денежных средств мы видим, что баланс

наличности на начало и конец каждого отчетного периода положительный.

Основной поток денежных средств на ДООУ «Улыбка» поступает от операционно-хозяйственной деятельности. Кэш-фло от операционной деятельности слегка колеблется на протяжении проекта из-за сезонного характера спроса на услуги (отсутствует спрос в летние месяцы). Кэш-фло от операционной деятельности приобретает положительное значение уже через пять месяцев после начала работы фирмы, его среднемесячное значение колеблется от 320 до 410 тыс. руб. в месяц. Общий поток денежных средств с начала проекта увеличивается до 8 млн. рублей в последнем месяце проекта. Это является благоприятным фактором, отражающим деятельность ДООУ «Улыбка». Все вышеприведенные расчеты позволяют утверждать, что организация подобного бизнеса будет иметь коммерческий и финансовый успех на рынке г. Пензы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В связи с увеличением числа детей в последние годы («беби-бум») происходит закономерный рост рынков детских товаров. Рынок образования детей в настоящее время не является исключением.

По данным Министерства образования РФ за 2013-2016гг. рынок детского дошкольного образования увеличился более чем на 32% и составил 44860 млн. руб.

Анализируя структуру предложения на рынке дошкольного детского дошкольного образования, следует отметить, что доля услуг, оказываемых частными учреждениями, ежегодно возрастает. Так если в 2013 году доля частных учреждений составляла 6,5% в структуре услуг детского дошкольного образования, то уже к 2016 году она достигла 7,8%, что свидетельствует о высокой привлекательности данных услуг среди потребителей.

Начиная с 2009 года, в стране наблюдается рост численности детей в возрасте 1-6 лет, а это главные потребители дошкольных услуг. Так, в 2016 году по сравнению с 2013 годом их численность увеличилась на 3,7%, а по сравнению с 2009 годом - на 12,8%. Несмотря на открывающиеся новые учреждения дошкольного образования, очередь на поступление в ДООУ сохраняется. По состоянию на 31 октября 2016 года на учете для определения в дошкольные учреждения стояло 2 309 тыс. человек. Это каждый пятый ребенок в возрасте 1-6 лет. По сравнению с 2013 годом в 2016 году очередь увеличилась на 13,2%.

На территории Пензенской области проживают 90254 детей дошкольного возраста, в том числе в возрасте от 3 лет до 7 лет - 51235 детей.

Общее количество воспитанников в ДООУ составляет 49870 чел., в том числе в возрасте от 3 лет до 7 лет 40701 чел. При этом их численность возросла с 2013 года на 11,9%

Несмотря на ежегодное снижение очередности детей на устройство в детские сады практически в 2 раза по сравнению с 2013 годом количество очередников в 2016 году составило 6258 детей.

При этом структура очередности детей не однородна. Так наибольший удельный вес среди очередников занимают дети в возрасте от 1,5 до 3 лет, второе место занимают дети в возрасте от 0 до 1,5 лет, которым место в детском саду реально потребуется через 1,5–2 года, что дает возможность разрешения их проблемы в ближайшей перспективе.

Распоряжением Правительства Пензенской области от 28 февраля 2013 года № 82-рП «Дорожная карта» по ликвидации очередности и максимальному охвату детей местами в дошкольных образовательных учреждениях, в рамках которой предусмотрено развитие индивидуального предпринимательства в сфере дошкольного образования

Таким образом, в Пензенской области сложились благоприятные условия для создания и развития бизнеса по предоставлению дошкольных образовательных услуг.

В результате проведенного анализа рынка детского дошкольного образования Пензенской области были определены основные учреждения, реализующие как простые, так и комбинированные услуги дошкольного образования.

Рынок дошкольных услуг характеризуется раздвоением потребителей на покупателей и пользователей. Непосредственные пользователи в области дошкольного обеспечения – это дети в возрасте до 7 лет. Другим субъектом спроса (покупателем) выступают родители. Проведенное исследование позволило обобщенный социальный портрет потенциального потребителя услуг: это молодые люди, чаще всего в возрасте до 35 лет, имеющие высокий достаток, экономически независимые, нацеленные на всесторонне развитие ребенка и заботу о нем.

Создаваемой детский сад «Улыбка» вначале своего функционирования будет уступать по некоторым позициям лидерам регионального рынка,

соответственно можно рассчитывать лишь на 2% анализируемого сегмента рынка. Однако в результате активной маркетинговой политики, а также постоянного совершенствования учебно-методической базы и расширения предоставляемых услуг ДООУ «Улыбка» предполагает ежегодно увеличивать свою долю на рынке частных дошкольных образовательных услуг в г. Пензе.

Деятельность ДООУ «Улыбка» будет осуществляться в рамках образовательная программа, которая является нормативно-правовым документом, регламентирующим организацию и содержание образовательной деятельности ДООУ. Программа будет соответствовать ФГОС ДО.

Данная программа обеспечивает развитие личности, мотивации и способностей детей в различных видах деятельности и охватывает следующие структурные единицы, представляющие определенные направления развития и образования детей.

Для обеспечения устойчивого развития и целенаправленной деятельности в организации должны быть определены стратегические ориентиры ее функционирования, основным из которых является миссия.

Миссия ДООУ «Улыбка» звучит следующим образом: Создавать пространство, обеспечивающее укрепление здоровья, разностороннее развитие личности ребенка, формирование у него творческих способностей, интеллектуальных возможностей, соответствующие требованиям социального заказа государства и семьи.

В целях выявления сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды был проведен SWOT-анализ, в результате которого было установлено, что организации необходимо уделить внимание продвижению своих услуг и формированию позитивного имиджа в глазах потребителей, а также постараться удержать свои сильные позиции, основной из которых является высокая квалификация персонала.

Для обеспечения высококачественного учебного процесса была разработана организационная структура управления.

На первоначальном этапе персонал организации будет составлять 13 человек из них только девять штатный персонал. Совокупный ежемесячный фонд оплаты труда составит 217 тыс. руб.

В целях эффективного функционирования организации необходимо обеспечить выполнить такой объем услуг, который обеспечит получение прибыли, для этого необходимо знать точку безубыточности. Расчет точки безубыточности показал, что планируемый объем оказания услуг значительно больше критического, и у организации имеется серьезный запас финансовой прочности.

В результате предварительных расчетов экономической эффективности предлагаемого проектного решения было установлено, что если в первые 2 года реализации проекта организация будет убыточной, то начиная с 3 года она будет получать прибыль, величина которой будет постоянно увеличиваться.

В результате расчета интегральных показателей было установлено, что затраты на организацию учебного центра окупаются через 43 месяца после начала реализации проекта, а с учетом ставки дисконтирования 14% - через 51 месяц. Индекс прибыльности равен 1,55%, это значит, что за рассматриваемый период произведенные инвестиции окупятся почти дважды.

Анализ полученных результатов, позволяет сделать вывод о том, что организация способна расплатиться по своим обязательствам, эффективно использует свои активы и обладает достаточной финансовой устойчивостью.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция РФ от 12 декабря 1993 года [Электронный ресурс]
Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/7073>
2. Семейный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 1995 года № 223-ФЗ [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_14649
3. Об образовании в Российской Федерации федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi>
4. Об утверждении Правил разработки, утверждения федеральных государственных образовательных стандартов и внесения в них изменений: постановление Правительства Российской Федерации от 05 августа 2013 года № 661 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://sheksna.edu35.ru/index.php/fgos/554>
5. Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций: постановление Правительства Российской Федерации от 08 августа 2013 года № 678 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70313268/>
6. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016 - 2020 годы: распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 года № 2765-р [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70736882/>
7. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 - 2020 годы: распоряжение Правительства РФ от 15.05.2013 N 792-р [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_146497/?frame=1
8. О мерах по реализации государственной политики в области

образования и науки: указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 599 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dugda-school.ucoz.ru/load/dokumentacija>

9. Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 N 1155 (Зарегистрировано в Минюсте России 14.11.2013 N 30384) [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dugda-school.ucoz.ru/load/dokumentacija>

10. Об образовании в Пензенской области: закон Пензенской области от 16 сентября 1999 года N 166-ЗПО [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi>

11. О некоторых мерах социальной поддержки в системе образования на территории Пензенской области: закон Пензенской области от 18 октября 2013 года N 2460-ЗПО = <http://www.garant.ru/hotlaw/penza/501822/>

12. О мерах по организации введения ФГОС ДО в образовательных организациях Пензенской области: приказ Министерства образования Пензенской области от 17.04.2014 №186/01-07 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.garant.ru/hotlaw/penza/471819/>

13. Абрамова И.В. Методика сравнительной эффективности управления / И.В. Абрамова, А.Г. Ключев // Бизнес-информация. Харьков, 2014. - № 13.- С. 51-56.

14. Бизнес-план инвестиционного проекта: Практич. пособие./ Под ред. И.А. Иванниковой. - М.: Эксперт-бюро, М, 2013.- 111 с.

15. Бизнес-план. /Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х., Попов В.М. - Изд. 2-е. Ч. 1. Зарубежный и отечественный опыт. М.: Финансы и статистика, 2013. - 175 с.

16. Былда Л. М. Система дошкольного образования в Российской Федерации — М.: Буки-Веди, 2016. – 180 с.

17. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. —

Иваново: Иван. гос. ун-т., 2015. - 123 с.

18. Голик В. Организация и ее среда / В. Голик // Бизнес + Информ. Харьков, 2016 - № 10. – 51-53 с.

19. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2014.- 416с.

20. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов. - М.: ИНФРА – М, 2015. - 333 с.

21. Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика / Попов В.М., Кураков Л.П., Ляпунов С.И., Мингазов Х.Х. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 367 с.

22. Дэвид Г. Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. Серия «Маркетинг и менеджмент за рубежом» / Дэвид Г. Бэнгз. - М.: Изд-во «Финпресс», 2013. - 256 с.

23. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Учеб. Пособие. / В.С. Ефремов. - М.: «ДИС», 2015. - 288 с.

24. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г. Армстронг, Дж.. Сондерс В. Вонг. Пер с англ. – М.: СПб., К.: Издат. дом «Вильямс», 2014. – 105 с.

25. Кузнецов В.Н. Согласование и оптимизация в иерархических системах с активными элементами / В.Н. Кузнецов. – М.: Ин-т управления РАН, 2013. - 130 с.

26. Куксов А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист. – 2014 – № 6. – С. 61-67.

27. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учебн. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 160 с.

28. Никонова Я.И. Инновационное развитие российской систем образования // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 8 – С. 299-302

29. Организации г. Пензы, предоставляющие услуги платного дошкольного образования [Электронный ресурс] Режим доступа: help-

parent@yandex.ru

30. Осипов С.Н. Развитие рынка платных дошкольных образовательных услуг [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://info-personal.ru/raznoe/statya-opredelyaem-profil-klienta-na-primere-detskogo-sada/>

31. Основы управления персоналом / Под, ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2015. – 497 с.

32. Садовничий В.А. Становление образования для устойчивого развития в России / Садовничий В.А., Касимов Н.С. // Экологическое образование: до школы, в школе, вне школы. – № 4 (29). – 2015. – С. 3-17

33. Сарно А.А. Типы трудовой мотивации и их динамика // Социологические исследования. – 2014. – N 5. – 44с.

34. Саркисян С.А. Технология системного анализа и прогнозирования / С.А. Саркисян, В.М Ахундов, Э.С. Михеев. – М.: Наука, 2012. – 130 с.

35. Семочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. – 2-е изд., испр. и доп. / В.Н. Семочкин. – М.: Дело, 2014. – 376 с.

36. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2014. - 248с.

37. Томсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник для вузов / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 418 с.

38. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб – практ. пособие. – 2-е изд. – М.: Дело, 2014. - 270с.

39. Ткаченко Е.В. Приоритеты российского дошкольного образования // Педагогика. – 2016. – № 2. – С. 58-62.

40. Управление организацией: учебник для вузов / Н.Т. Поршнева [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 669 с.

41. Хан Д. Планирование и контроль / Д. Хан. - М.: «Финансы и статистика», 2014. - 800с.

42. Холт Р. Планирование инвестиций. Пер. с англ. / Р. Холт, С. Барнес. – М.: «Дело ЛТД». – 2009. – 619с.

43. Хоменко Н.М. Прогнозирование в оперативном планировании и управлении производством / Н.М. Хоменко, В. Бренд //Известия вузов. 2013. - №9. - С. 136-139