

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Кафедра Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки)

«Государственное и муниципальное управление»  
(направленность (профиль))

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему «Разработка предложений по развитию образовательных учреждений  
(на примере МБДОУ «Детский сад №33» г. Воркуты)»

Студент(ка)

Е.Н.Корепанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.М.Шевлякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой « Менеджмент организации»  
канд.экон.наук С.Е. Васильева

(личная подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Корепанова Е.Н.

Тема работы: «Разработка предложений по развитию образовательных учреждений (на примере МБДОУ «Детский сад №33» г. Воркуты)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Е.М. Шевлякова

Цель исследования - разработка предложений по развитию дошкольных образовательных учреждений.

Объект исследования МБДОУ «Детский сад №33» г.Воркуты.

Предмет исследования—пути и возможности дальнейшего развития дошкольных образовательных учреждений.

Методы исследования - сравнение, использование относительных и средних величин, группировки информации, табличного и графического представления данных, мониторинг, SWOT-анализ.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Для развития МБДОУ «Детский сад №33» следует совершенствовать его управление, в частности, улучшать документооборот, развивать информационную инфраструктуру. Необходимо развивать платные образовательные услуги, направляя полученный доход на приобретение современного оборудования для учреждения. На получение социальных результатов направлено предложение установить на территории МБДОУ "Детский сад № 33" многофункциональную игровую площадку всесезонного использования.

Практическая значимость работы заключается в том, что все предложения, содержащиеся в работе, могут быть использованы руководителями и педагогами дошкольных образовательных учреждений для дальнейшего развития и совершенствования деятельности этих учреждений.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 31 источника и 4-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 64 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 9, рисунков – 2.

## Содержание

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение .....                                                                                               | 4  |
| 1. Теоретические основы управления дошкольными образовательными учреждениями .....                           | 7  |
| 1.1. Понятие, сущность и нормативно-правовая база управления дошкольными образовательными учреждениями ..... | 7  |
| 1.2. Методы исследования деятельности образовательных организаций .....                                      | 21 |
| 2. Анализ деятельности МБДОУ «Детский сад №33» г. Воркуты .....                                              | 28 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика МБДОУ «Детский сад №33» .....                               | 28 |
| 2.2. Оценка развития дошкольного образовательного учреждения .....                                           | 39 |
| 3. Разработка рекомендаций и предложений по развитию МБДОУ «Детский сад №33» .....                           | 45 |
| 3.1. Предложения по дальнейшему развитию МБДОУ «Детский сад №33» .....                                       | 45 |
| 3.2. Оценка предложений по развитию образовательного учреждения .....                                        | 50 |
| Заключение .....                                                                                             | 56 |
| Библиографический список .....                                                                               | 60 |
| Приложения .....                                                                                             | 63 |

## Введение

Система образования, действующая в Российской Федерации, начинает заниматься ребенком с дошкольного возраста, так как право на образование ребенку гарантировано Конституцией РФ. Новый закон «Об образовании в РФ», действующий с 01.09.2013 года, устанавливает качество и доступность дошкольного образования для каждого ребенка. В развитие нового закона об образовании и в целях совершенствования воспитания и образования детей дошкольного возраста, впервые был разработан и внедрен Федеральный Государственный Образовательный Стандарт (ФГОС) дошкольного образования. Также были утверждены санитарные нормы и правила к устройству, содержанию и организации режима работы в дошкольных организациях.

Педагогический процесс в детских дошкольных учреждениях организован с позиций Конвенции о правах ребенка, которая предусматривает возможность посещения образовательного учреждения, имеющего условия для подготовки ребенка к сознательной жизни в свободном обществе в духе понимания мира, терпимости (толерантности), равноправия мужчин и женщин, и дружбы между народами. Весь педагогический процесс должен основываться на уважении человеческого достоинства ребенка.

В современной рыночной экономике России дошкольный образовательный процесс может иметь различные формы организации. Помимо детских образовательных учреждений различных организационно-правовых форм для детей организуются центры игровой поддержки, консультативные пункты. Изучаются возможности семейных детских садов, их связи с образовательными учреждениями.

Появляются крупные образовательные комплексы, объединяющие дошкольную, начальную ступени, а также ступени основного общего и среднего полного образования.

Все образовательные экономические субъекты должны обеспечивать результативность и эффективность своей работы, должны не просто выживать в условиях современности, но и постоянно развиваться.

Основным результатом деятельности дошкольного образовательного учреждения является такое образование ребёнка, которое определит его позитивное будущее, разовьёт характер и способности, воспитает стремление совершенствоваться и стать достойным членом общества XXI века. Это подчеркивает актуальность и важность выполненной работы.

В современном дошкольном образовании много проблем. Система советского дошкольного образования была очень хорошо устроена для своего времени. За прошедшие с развала СССР 25 лет изменился не только общественный строй и сама страна, но одновременно произошёл технологический прорыв в развитии техники, появились инновационные направления в науке, формируется новое устройство российского общества и мира в целом. Происходят значительные изменения в экономике, появляются новые профессии, от людей требуются иное мышление, новые коммуникативные навыки. Дошкольное образование должно вырастить людей с новыми взглядами на жизнь, готовыми к новым реалиям. Это делает вопрос развития дошкольного образования в России особенно актуальным.

В условиях реформирующегося российского образования возросла роль менеджмента (управления). Современный руководитель образовательного учреждения должен уметь использовать в своей деятельности принципы, функции и методы современного менеджмента, развивать и совершенствовать их. Образовательные учреждения осуществляют свое развитие на основе демократизации, участвуют в инновационных процессах. В практике деятельности современного

образовательного учреждения укрепился педагогический менеджмент. Исследования, проведенные в этом направлении, интересны и актуальны.

Целью бакалаврской работы является разработка предложений по развитию дошкольных образовательных учреждений.

Достижение поставленной цели осуществляется путем выполнения следующих задач:

- изучить теоретические вопросы управления деятельностью дошкольных образовательных учреждений;

- выполнить анализ деятельности МБДОУ «Детский сад №33» г. Воркуты за 2014-2016 гг.;

- разработать предложения по развитию МБДОУ «Детский сад №33» г. Воркуты.

Объект исследования бакалаврской работы - МБДОУ «Детский сад №33» г. Воркуты.

Предмет исследования – пути и возможности дальнейшего развития дошкольных образовательных учреждений.

Информационная база включает библиографический список, который состоит из 31 источника. Кроме этого для выполнения работы были использованы документы исследуемого дошкольного образовательного учреждения, в том числе Устав учреждения, материалы по финансово-хозяйственной деятельности МБДОУ «Детский сад №33» г. Воркуты, статистические данные, внеучетные материалы.

Практическая значимость работы состоит в том, что все разработки и предложения, содержащиеся в работе, могут быть использованы руководителями и педагогами дошкольных образовательных учреждений для дальнейшего развития и совершенствования деятельности этих учреждений.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и 4-х приложений. Общий объем работы без приложений - 64 страницы, в том числе 9 таблиц, 2 рисунка.

# 1. Теоретические основы управления дошкольными образовательными учреждениями

## 1.1. Понятие, сущность и нормативно-правовая база управления дошкольными образовательными учреждениями

Менеджмент предполагает достижение целей управления через эффективную работу персонала путем мотивации его трудовой активности. Для достижения поставленных целей необходимо принимать обоснованные решения, обеспечивать работу кадров, управлять организацией как целостной системой. Изучая чей-то опыт, невозможно просто заимствовать его и надеяться получить хороший результат, так как в управлении нет готовых решений, и каждое управленческое решение необходимо привязывать к реальному времени и ситуации. Менеджмент эффективен, если правильно поставлены цели и задачи организации и найдены их оптимальные решения на основе как знаний, так и практического опыта.

Термин «менеджмент» (от англ. management—управление, руководство) известен каждому образованному человеку в мире. В русском языке большее распространение получил термин «управление». Считается, что «менеджмент, управление, руководство» слова–синонимы. Персонал, выполняющий управленческие функции, называют менеджерами или руководителями.

А.П. Егоршин дает такое определение менеджменту. «Менеджмент (управление) – самостоятельный вид профессиональной деятельности людей, направленный на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей управления путем рационального использования экономических ресурсов» [13, с.7].

Все экономические субъекты – организации, предприятия, учреждения осуществляют деятельность, направленную на достижение целей, а цель любой организации–определенным образом воздействовать на используемые

ресурсы (трудовые и материальные ресурсы, капитал, информация), чтобы получить ожидаемый результат. Коллектив организации должен уметь выживать, работать результативно и эффективно, добиваться реализации принятых решений. Достичь успеха организации помогают правильно выбранные и четко поставленные цели её функционирования.

Организация реализует цели через выполнение задач. Основная задача: создать такую организационную структуру управления, при которой затраты на основную деятельность давали бы максимум эффективности при тех ресурсах, которыми она располагает. Организационная структура влияет на все стороны работы организации, так как она связана с целями, функциями, процессом, людьми и их полномочиями.

В условиях рыночной экономики (особенно в период экономического кризиса) могут выжить, и тем более развиваться, только те организации, которые быстрее других реагируют на изменения во внешней среде и принимают верные управленческие решения. Но для этого руководителю необходимо учитывать большое число факторов, в том числе и трудно формализуемых. В современной экономике руководителю необходимо своевременно иметь количественную и качественную информацию для принятия управленческих решений. Зачастую это приходится делать оперативно. Поэтому экономические субъекты, имеющие эффективных руководителей, развивают информационно-коммуникационные технологии. Интернет в настоящее время – это возможность работать в едином информационном пространстве, получать и передавать огромные объемы информации. Интернет дает возможность руководителям работать в режиме on-line, скайпе, проводить совещания как видеоконференции, обмениваться деловыми письмами с контрагентами, партнерами, вышестоящими организациями и в конечном итоге принимать своевременные и более выгодные и обоснованные управленческие решения.

Система образования в современной России, как и в любой стране с рыночной экономикой, относится к сфере социальных услуг. Государство

выделяет средства на образование своих граждан, издает законы и другие нормативные акты, при этом сама система образования функционирует по рыночным законам. Школы и высшие учебные заведения уже не являются государственными учреждениями, они могут иметь любую форму собственности. Цель рыночной деятельности современных образовательных учреждений: удовлетворять разнообразные запросы потребителей. Чтобы эффективно управлять такой организацией, необходимо быть компетентным в области педагогического менеджмента.

В.П. Симонов пишет: «Когда говорят о бесплатном образовании, то имеют в виду лишь тот факт, что конкретный гражданин не вынимает из кармана собственные деньги, расплачиваясь за предоставленную услугу – за него это делает государство. Чем богаче государство, чем больше оно заботится о своем будущем, тем больше денег вкладывает в воспитание и образование своих граждан. Интеллект - главное богатство любой страны. Нефть, лес и руда, конечно, важны, но без силы ума они ничего не значат. Интеллектуальные общества в избытке способны иметь все необходимое даже при самых скудных природных запасах, как, например, Япония. Нищенствуют богатые природными ресурсами государства, растерявшие свою интеллектуальную элиту» [19].

Менеджмент в сфере педагогических услуг имеет свою специфику. Это - тесное взаимодействие с клиентами; дифференциация услуг; низкие барьеры поступления; невозможность создания запасов; сложность контроля качества; необходимость иметь совершенные навыки работы с потребителями; сложность определения эффективности работы персонала; множество местных регуляторов, оказывающих влияние на ход и результаты учебно-воспитательного процесса. Рассмотрим последний фактор. Город Воркута находится на Крайнем Севере и количество активированных дней в году зависит не только от погоды, но и от критериев оценки погодных условий, принимаемых местными властями. То есть количество фактических учебных дней в году различается из года в год и это отрицательно

сказывается на уровне знаний обучающихся и заставляет педагогов непредсказуемо пересматривать учебные планы.

Образовательно-воспитательный процесс сложен и очень динамичен. Преобразование и развитие системы дошкольного образования в настоящее время в значительной степени определяется тем, как эффективно осуществляется управление всеми её звеньями.

Можно дать такое определение управлению – это деятельность, направленная на упорядочение отношений между людьми в процессе их совместной работы и достижения целей. Управление осуществляется при активном взаимодействии руководителей с другими участниками образовательного процесса по выполнению определенных целей и задач.

Руководитель образовательного учреждения наряду с другой управленческой деятельностью обязан заниматься управлением педагогическими проектами. К таким проектам относятся научные исследования преподавателей, студентов, школьников; издательские проекты; развлекательные мероприятия, другие.

Основная цель менеджмента - обеспечение гармонии в развитии организации, согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации. Составной частью процесса управления являются функции менеджмента, то есть виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование способов влияния на деятельность организации. Все управленческие процессы функционально распределены.

М.П. Переверзев пишет: «Функции управления должны обеспечить в организации руководство, управление и обслуживание хозяйственной деятельности» [17, с.57].

По признаку участия в организации управления различают общие, специальные и частные функции. Каждая функция управления имеет целевую направленность и свои особенности, при этом все они взаимозависимы и составляют определенную, тесно увязанную систему.

Процесс управления раскрывает только вся совокупность функций, а их выполнение связывает в систему управление организацией и эффективность ее функционирования.

К общим функциям управления относят планирование, организацию, мотивацию и контроль. Процессы принятия решений и коммуникации реализуют связь между ними.

И.Н. Млынковская в статье «Основные функции менеджмента в образовании» согласна, что в образовательном учреждении можно использовать ту же классификацию функций менеджмента, что и в любой сфере деятельности[22].

Совершенствование функций менеджмента в образовательном учреждении направлено на повышение их эффективности, развитие вариативных образовательных услуг. Образовательные учреждения (школы, ВУЗы, дошкольные образовательные учреждения) должны работать на демократичной основе, участвовать в инновационных процессах.

Функции управления дисциплинируют руководителей, способствуют правильному определению объема управленческой работы и его выполнению.

Начальная стадия всего процесса управления – планирование. Такая управленческая деятельность подразумевает составление планов по организации и по ее подразделениям. При разработке планов учитывают миссию организации; определяют основные цели организации; планируют основные направления ее деятельности.

Под планированием понимают процесс определения целей и путей их достижений. Выделяют три вида планирования: стратегическое или перспективное; среднесрочное; текущее.

Цель стратегического или перспективного планирования–оценка и обоснование проблем организации в процессе ее развития, определение показателей развития на перспективу. Стратегические планы согласно федерального закона 172-ФЗ[5], должны рассчитываться на срок 12 и более

лет. Стратегическое или перспективное планирование в настоящее время в России должно осуществляться на государственном (региональном, муниципальном) уровне и в крупных производственных компаниях. В перспективе стратегические планы будут разрабатывать все хозяйственные субъекты.

Среднесрочные планы обычно охватывают от 3 до 6 лет. В них отражаются количественные основные показатели.

Текущее планирование конкретизирует задачи, сформулированные в стратегическом или среднесрочном плане. Текущие планы состоят из месячных, квартальных, полугодовых планов.

Например, в плане по социальному развитию коллектива организации стоит изучение и улучшение условий труда персонала, анализ и совершенствование системы оплаты труда, определение ориентиров и норм поведения сотрудников.

Чтобы выполнить запланированную работу, нужно ее организовать. Организация как функция менеджмента должна обеспечить связь основных элементов производственного процесса. Чтобы планы были выполнены, в организации формируется управляющая и управляемая подсистемы, устанавливаются рациональные связи между ними, определяются направление информационных потоков, режим работы сотрудников, разрабатываются должностные инструкции сотрудников.

Структура управления является важнейшей частью организации. Структура должна соответствовать целям и задачам учреждения, организации. Её связь с такими понятиями управления как цели, функции, процессы, люди и их полномочия обуславливает большое влияние на все составляющие процесса функционирования организации, учреждения. Выбор той или иной организационной структуры управления зависит от многих факторов, в первую очередь от размера организации, вида ее деятельности, организационно-правовой формы, применяемой техники и технологии, динамизма внутренней среды и других.

В образовательных учреждениях наиболее распространена линейная структура, которая реализует принципы единоначалия и централизма.

Организация как функция управления должна обеспечить совместную эффективную работу людей для достижения целей хозяйствующего субъекта. Для этого используют систему делегированных полномочий, с помощью которого руководитель может поручить часть своей работы подчиненным. Это позволяет руководителю освободиться от решения второстепенных задач и не заниматься выполнением повторяющихся или рутинных операций.

Нельзя забывать, что полномочия делегируются должности, а не конкретному человеку. На практике некоторые руководители неохотно делегируют свои полномочия, считая, что они сделают работу лучше, или не доверяя подчиненным. Это приводит к тому, что, отлично выполняя привычные обязанности, руководитель своевременно не замечает происшедших перемен, необходимости каких-то изменений (просто из-за отсутствия времени), что может привести к негативным для организации последствиям.

Необходимость четкого выполнения функции управления «организация» обусловлена такими причинами:

- \*люди объединяются для достижения поставленных целей;
- \*совместная деятельность эффективнее, если каждый член коллектива знает, что он должен делать и за что отвечает;
- \*установлен контроль за деятельностью каждого сотрудника.

При хорошей организации определена организационная роль каждого члена коллектива, а совокупность организационных ролей в их взаимосвязи лежит в основе организационной структуры хозяйствующего субъекта.

В организационной деятельности очень важно правильно определить нормы управляемости, то есть того рационального количества людей, которыми эффективно может управлять руководитель. Норма управляемости

зависит от способностей, опыта руководителя, а также от однородности выполняемых задач.

Функция организации связывает между собой все подразделения как по линии образовательной деятельности, так и его материально-технического обеспечения.

Образовательные учреждения организуют и проводят различные, только им свойственные мероприятия, например, круглогодичное оздоровление воспитанников, мероприятия по организации комплексной безопасности (тренировки эвакуации при «пожаре» или других чрезвычайных ситуаций), мероприятия по охране труда всех участников образовательных отношений.

Путь к эффективному менеджменту лежит через понимание мотивации человека, тех психологических стимулов, которые положительно влияют на качество и результаты их работы. Эти стимулы внутри человека. Но эффективные руководители, мотивирующие других, умеют связывать человеческие мотивации с достижениями целей организации.

Мотивация—динамический фактор, один из тех, что побуждают к движению (мотивация от лат. «move» «двигать»). Являясь одной из функций менеджмента, мотивация играет важную роль в достижении целей организации, от нее зависит исполнительность работников. Руководитель использует разные приемы и способы воздействия на человека. Мотиваторами служат различные типы поощрения-непоощрения, наказания—ненаказания, принуждения-непринуждения.

Процесс мотивации в образовательных учреждениях на данном этапе экономического развития Российской Федерации недостаточно подкреплён денежными средствами. Зато активно используются меры моральной мотивации труда. Это конкурсы профессионального мастерства, рейтинговое голосование сотрудников и родителей «Лучший сотрудник», оформление фотостендов «Наша гордость», система поощрений в виде объявления благодарности и награждения отраслевыми наградами.

Управленческую деятельность по количественной и качественной оценке результатов работы организации называют контролем.

По мнению М.П. Переверзева «Контроль – это важнейшая функция управления, необходимая для достижения организацией своих целей. Контроль позволяет получить информацию, необходимую для дальнейшего планирования» [17, с.58].

Можно так охарактеризовать алгоритм управленческого контроля. Необходимо установить стандарты, то есть точно поставить цели и обозначить временной период, когда эти цели должны быть достигнуты; измерить то, что должно быть достигнуто; наконец сравнить достигнутый результат с ожидаемым и сделать соответствующие выводы.

Такой контроль (проверка деятельности) предоставляет возможность провести корректирующие действия, чтобы предотвратить наметившиеся отклонения. Функция управления «контроль» позволяет учреждению двигаться вперед, сохраняя нужное направление.

Наряду с основными функциями в теории и практике менеджмента выделяются и другие функции – прогнозирование, нормирование, учет, анализ- однако эти функции не являются общепризнанными.

Отраслевая направленность формирует специальные или специфические функции управления. Это, например, функции, связанные с получением человеком образования через оказываемые ему образовательные услуги. Одна из таких функций управления-разработка миссии учебного заведения. Миссия организации позволяет субъектам внешней среды получить информацию о данной организации, ее философии, имидже. Миссия способствует созданию корпоративного духа и обеспечивает возможности для более результативного управления организацией.

Специфические функции управления в образовательной организации формируются под воздействием многих факторов: наличие большого числа участников образовательного процесса; многозначность целей; производство

(оказание) услуг; пристальное общественное внимание и внерыночное давление на оказание образовательных услуг.

С учетом специфики не только в целом отрасли, но и в отдельных образовательных учреждениях, могут формироваться такие специфические функции управления:

1). Функция реализации потенциала внешних связей системы образования предполагает взаимодействие образовательного учреждения с производством, культурной средой, наукой. Это позволяет своевременно корректировать содержание образовательных программ. Например, в Воркуте есть класс по подготовке работников угольной промышленности. Курирует его градообразующее предприятие города – ОАО «Северсталь». В крупных городах, где есть университеты, созданы физико – математические школы, лингвистические школы. В России есть спортивные школы, школы с танцевальным или балетным уклоном.

2) Функцию вариативных форм собственности в образовании. Например, во многих городах частные сады становятся все популярнее.

3) Функцию обеспечения государственной политики в области образования.

4) Функцию координации территориального, федерального и международного сотрудничества.

Специфические функции управления тесно связаны с общими функциями.

К частным функциям относятся делопроизводство, маркетинг, инновация.

Маркетинг помогает организации в более полном удовлетворении спроса потребителей, улучшении ее экономических показателей. Маркетинговая деятельность предусматривает принятие управленческих решений по результатам исследования ситуации на рынке. Например, в горно-экономическом колледже города Воркуты были организованы новые специальности по потребностям, сформировавшимся в угольной

промышленности и администрации города. Так, для обогатительной фабрики «Печорская» были обучены механики (два выпуска), по заказу полиции-юристы (три выпуска). В настоящее время по заказу муниципалитета в колледже обучают социальных работников.

Инновация, являясь частной функцией управления, предполагает разработку новых товаров и услуг.

Связующие функции – это принятие решений и коммуникация. Коммуникация (ее можно отнести к частным функциям) – это процесс обмена информацией, которая необходима для всех уровней управления.

Информация в процессе коммуникации передается для осуществления управленческих действий, чтобы руководители могли принимать обоснованные решения. Для успешной работы организации руководитель должен постоянно делать правильный выбор из нескольких альтернативных возможностей. Основным требованием для принятия эффективного решения является наличие адекватной и точной информации.

Компетентное использование как общих, так и специальных функций менеджмента, а также связующих функций, позволяет добиться высоких результатов в управлении образовательными организациями.

Вся работа по управлению дошкольным образовательным учреждением определяется нормативно-правовой базой. В состав этой базы включаются: международные документы, законы и программы Российской Федерации, постановления правительства, приказы министерства образования Российской Федерации, санитарно-гигиенические правила.

К международным документам относятся Конвенция о правах ребенка, Всеобщая декларация о культурном разнообразии, Конвенция об охране и поощрении разнообразия форм культурного разнообразия.

В Конвенция ООН о правах ребенка и в Конституции РФ заложены принципы, на которых разработана нормативно-правовая база управления ДООУ. Это: поддержка уникальности детства, сохранение самооценности детства как самого значимого периода в жизни человека, гуманистический

характер взаимодействия педагогов и детей, уважение личности ребенка, развитие познавательной и исследовательской деятельности в форме игры.

Новый федеральный закон РФ «Об образовании» [4] вступил в силу с 1 сентября 2013 года. Основная цель принятия этого закона – реализация конституционного права граждан РФ на образование и защиту интересов личности, общества и государства в сфере образования. Закон также определяет полномочия органов государственной власти РФ и местного самоуправления, порядок контроля и надзора в области образования.

Государственная власть обозначила понимание того, что ребенок дошкольного возраста нуждается не только в опеке и уходе, но и в воспитании, в обучении, в развитии. Для того, чтобы процветала и развивалась страна, необходимо воспитывать инициативных и самостоятельных детей.

Предметом регулирования Федерального закона об образовании «являются общественные отношения, возникающие в сфере образования в связи с реализацией права на образование, обеспечением государственных гарантий прав и свобод человека в сфере образования и созданием условий для реализации права на образование» [4, ст.1].

Федеральный закон №273-ФЗ «Об образовании» состоит из 15 глав, которые включают в себя 111 статей.

В законе об образовании представлены четко сформулированные определения в области образования. В частности, дано определение дошкольной образовательной организации: это «образовательная организация, осуществляющая в качестве основной ее цели образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми» [4, ст. 23].

В главе 3 статье 26 закона «Управление образовательной организации» указывается, что управление в образовании базируется на принципах единоначалия и коллегиальности. Единичным исполнительным органом образовательной организации является руководитель (директор,

заведующий), который осуществляет текущее руководство деятельностью организации.

В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, такие как общее собрание работников, педагогический совет, при необходимости можно сформировать попечительский совет, наблюдательный совет, если это предусмотрено уставом организации. В уставе также должны быть установлены структура (закон предоставляет образовательным организациям право самостоятельно формировать свою структуру), порядок полномочий и компетенций органов управления образовательной организации, порядок принятия ими решений и выступлений от имени образовательной организации.

Глава 12 закона об образовании также посвящена вопросам управления. Управление системой образования, его принципы носят государственно-общественный характер. Это принципы «законности, демократии, автономии образовательных организаций, информационной открытости системы образования и учета общественного мнения».

Управление системой образования должно сформировать всю систему образования, направлять его развитие, осуществлять стратегическое планирование, проводить мониторинги, выполнять независимую оценку качества образования, осуществлять подготовку и повышение квалификации работников, а также проводить другую работу в соответствии с законом об образовании.

Приказом Министерства образования и науки РФ был утвержден Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС) дошкольного образования. Стандарт разработан впервые в российской истории и согласован с требованиями федерального закона об образовании.

Ключевой принцип стандарта – поддерживать вариативность всех элементов системы образования и развивающее взаимодействие ребенка со взрослыми и со сверстниками. Стандарт не допускает переноса учебно-дисциплинарной модели образования на жизнь ребенка дошкольного

возраста, он закрепляет правило, что ребенок до школы – человек играющий и обучение должно входить в жизнь ребенка через игру.

В стандарте учтены индивидуальные потребности ребенка, связанные с его жизненной ситуацией и состоянием здоровья. В него заложены такие принципы: полноценное проживание ребенком всех этапов детства, детское развитие, воспитание ребенка с учетом его особенностей, сотрудничество детей и взрослых, признание ребенка полноценным участником образовательных отношений, поддержка инициативы детей, сотрудничество детского образовательного учреждения с семьей, приобщение детей к социокультурным нормам, традициям семьи, общества и государства, формирование познавательных интересов и действий ребенка в различных видах деятельности, учет этнокультурной ситуации развития детей.

Стандарт устанавливает, что программы воспитания детей, разрабатываемые в детском учреждении, должны охватывать социально-коммуникативное, познавательное, речевое, художественно-эстетическое, физическое развитие. Всем этим направлениям развития в стандарте даны подробные характеристики.

Нормативно-правовая база дошкольного образовательного образования, принятая в Российской Федерации, выявляет сущность управления в сфере образования, позволяет оптимизировать педагогическую деятельность, активизировать образовательные процессы. В последние пять лет фактически произошла переоценка системы дошкольного образования, появилась возможность избавиться от многих негативных процессов в системе дошкольных образовательных учреждений. На это и направлены принимаемые нормативно-правовые акты, методические рекомендации Минздрава по организации питания детей, использование фитотерапевтических мероприятий в дошкольных учреждениях, нормативы вместимости дошкольных учреждений, ряд приказов, положений, распоряжений.

Система дошкольного воспитания, её образовательные учреждения должны обеспечить удовлетворение потребности населения, семей, имеющих детей дошкольного возраста в образовательных услугах. Дошкольное образовательное учреждение должно иметь свою миссию и знать приоритетные направления развития.

## 1.2 Методы исследования деятельности образовательных организаций

Чтобы обеспечить эффективное и результативное функционирование образовательного учреждения, управление им должно быть грамотным, а это во многом определяется умением анализировать. Владеть навыками анализа, оформлять и утверждать результаты выполненной работы входят в компетенции руководителей образовательных учреждений. На основании проведенного анализа руководители образовательных учреждений определяют тенденции развития. Для обоснования управленческих решений необходимо выявлять и знать существующие и потенциальные проблемы, существующие риски, ожидаемые доходы, вызовы внешней среды.

Например, в МО ГО «Воркута» давно идет сокращение производства, это вызывает отток населения. Но многие люди (жители поселков, на которых закрылись предприятия) по-прежнему проживают в этих поселках. Одни не хотят переселяться в город из-за своих высоких притязаний, другим не всегда можно подобрать необходимую свободную квартиру в городе. Такая ситуация привела к тому, что некоторые школы и детские сады на поселках укомплектованы детьми не более, чем на 40%. Город несет чрезмерные для муниципального бюджета расходы на содержание малонаселенных поселков. Поэтому в проведенном в 2015 - 2016 гг. исследовании этого вопроса, установлении фактического проживания жителей поселков приняли участие не только чиновники администрации города, но и работники Управления образования, представители педагогических коллективов. Результаты этих исследований легли в основу

управленческих решений по сокращению числа малонаселенных поселков и одновременно - для решений по оптимизации системы образования в целом по МО ГО «Воркута».

Анализ хозяйственной деятельности предусматривает знание конкретных методик аналитического исследования, технических приемов и способов анализа (знания инструментария анализа). Это такие способы как сравнение, графический, балансовый, средних и относительных величин, группировок, эвристические методы решения управленческих задач на основании интуиции, прошлого опыта, экспертных оценок специалистов.

Главное, руководитель должен соблюдать системный подход при выполнении аналитических исследований, так как рассматриваемые факторы следует рассматривать взаимосвязано, с учетом их внутренних и внешних связей. Это достигается с помощью систематизации.

Особое место занимают эвристические методы решения управленческих задач. Это неформальные методы и используются они в основном для прогнозирования, принятия решений, связанных с неопределенностью будущего. Чаще всего используется метод экспертных оценок, основными разновидностями которого являются метод «мозговой атаки», метод Делфи.

Сравнительный анализ носит количественный характер, а качественную характеристику учреждения, организации может дать SWOT-анализ.

Отечественная практика показывает, что современная внешняя среда, в которой действует учреждение, предприятие или организация, быстро меняется: повышается степень неопределенности внешней среды, появляются непредсказуемые факторы риска. Скажем, ранее о терроризме практически не слышали, потом террористические акты происходили в столице, крупных городах. Теперь противодействие терроризму стало актуально буквально везде, на установку домофонов, видеосистем в образовательных учреждениях тратят средства на всех территориях,

независимо от численности жителей. Еще один пример. Развитие Интернета и его доступность привело к появлению сайтов для подростков, где пропагандируют суицид и данные статистики показывают рост по стране количества самоубийств подростков. Образовательные учреждения должны и такие ситуации учитывать в своей работе, принимать соответствующие решения и проводить профилактическую работу.

Используется SWOT - анализ обычно для определения проблем и возможностей учреждения (организации) и расширения взаимодействия с внешней средой. SWOT - анализ можно понимать как экспертизу внутренних сил (STRENGTHS) и слабостей (WEAKNESSES) учреждения и возможностей (OPPORTUNITIES) и угроз (THREATS).

Когда при выполнении SWOT- анализа говорят о силе, то следует характеризовать преимущества учреждения (организации), а если о слабости – то оценивают недостатки в их функционировании. Под возможностями подразумевают факторы внешней среды, использование которых даст преимущества учреждению (организации), а под угрозами рассматривают те факторы, которые могут потенциально ухудшить их положение.

SWOT-анализ используется до принятия решений. Принятие решения должно быть направлено на формирование сил; уменьшение слабостей; использование возможностей; противодействие угрозам.

Поскольку ситуация во внешней среде постоянно меняется, то для достижения эффективности SWOT - анализ должен проводиться часто. Отметим, что выполнить SWOT - анализ просто, его методика доступна каждому и его выполнение не занимает много времени.

Руководители образовательных учреждений используют и такие методы исследований как опросы, наблюдения, эксперименты.

Метод опроса - форма выявления состояния социальной или экономической ситуации посредством анкетирования, прямых или телефонных контактов с отдельными лицами[18].

Провести опрос не просто, надо знать, кого спрашивать, о чем спрашивать, как зафиксировать полученные ответы, как обработать полученные результаты, каким образом оценить их точность, какие выводы сделать – это обязательные элементы опроса.

Особое место в методе опроса занимают анкетирование и интервью. Анкетирование – такая форма опроса, когда респондент отвечает самостоятельно на поставленные вопросы. Интервью – это форма беседы, которая ведется по разработанному сценарию; он может быть гибким или структурированным. Интервью проводят в форме диалога, а результаты беседы записываются. Применение разных форм опросов обусловлено характером изучаемой проблемы. Считается, что анкетирование в большей степени относится к количественным исследованиям, а интервьюирование – к качественным.

С помощью наблюдений можно получить более точные и правдивые данные, чем из проведенных опросов. Непрерывное наблюдение за состоянием объектов и процессов называется мониторингом. Это означает, что с помощью мониторинга получают, систематизируют и уточняют данные о состоянии деятельности образовательных учреждений, что ложится в основу принимаемых решений и делает их обоснованными. Мониторинг в сфере образования представляет собой систему сбора, обработки, хранения и распространения информации об образовательной системе или отдельных ее элементах. С помощью результатов мониторинга можно оценить состояние объекта в любой момент времени и выполнить прогноз его эффективного развития.

В законе об образовании в главе 12 сформулировано, что «Мониторинг системы образования представляет собой систематическое стандартизированное наблюдение за состоянием образования и динамикой изменений его результатов, условиями осуществления образовательной деятельности, контингентом обучающихся, учебными и внеучебными достижениями обучающихся» [4, ст. 97].

Начиная с 1995 года, российские школьники регулярно участвуют в международном мониторинге качества математического и естественнонаучного образования TIMSS (TIMSS- Trends in Mathematics Science Study), который каждые четыре года проводит Международная ассоциация по оценке образовательных достижений. В этом исследовании принимают участие более 50 стран. Для исследования выбирают регионы, школы. Для сбора информации о состоянии факторов, влияющих на результаты обучения, разрабатывают анкеты – для национальных экспертов, учащихся, их учителей, родителей, а также администрации образовательных учреждений. Выводы по таким исследованиям используются при принятии решений по развитию школьного образования. Вот, например, какие выводы по результатам мониторинга 2003 года сделала экспертная комиссия для России: одной из главных задач является сохранение наметившейся позитивной тенденции в результатах и повышение общего уровня математического и естественнонаучного образования в стране по всем группам учащихся. Поставлена и еще одна, не менее важная задача - усиление внимания к индивидуальной работе с учащимися, демонстрирующими самые высокие результаты. Сегодняшние руководители системы образования изучают дальнейшее развитие тенденции и оценивают инструменты выполнения поставленных задач.

Как ясно из вышесказанного, объектами мониторинга могут являться дети, педагоги, родители, администрация. В образовательных учреждениях проводят мониторинг и по разным направлениям: управленческой деятельности, материально-технического и финансового состояния, мониторинг работы с кадрами, так как без повышения уровня профессиональной квалификации педагогических работников невозможно повышение качества образования. С помощью мониторинга исследуют владение педагогическими технологиями, участие в методических мероприятиях ДООУ, города, области. Кроме этого изучаются и оцениваются методические разработки, дидактические материалы, опыт работы,

инновационная деятельность. Также проводят мониторинг дополнительных платных образовательных услуг.

Мониторинг как метод наблюдения способствует организации работы дошкольного учреждения в режиме развития, выявлению проблем. Результаты проведенного мониторинга становятся основой, фундаментом при разработке управленческих решений в распределении ресурсов, приспособлении учреждения к внешней среде, в прогнозировании дальнейшей деятельности учреждения. Проведение мониторинга дополнительных платных образовательных услуг способствует повышению качества образовательных услуг и своевременному выявлению растущей потребности в них. С его помощью определяют соблюдение законодательной базы, порядок документального оформления услуг, соответствие нагрузки на детей санитарным нормам.

В последнее время мониторинг управленческой деятельности образовательных учреждений становится обычным управленческим действием. Одним из важнейших разделов управленческого мониторинга дошкольного образовательного учреждения является ресурсное обеспечение (условия):

- обеспечение условий осуществления образовательной деятельности. Это может быть удовлетворение потребности в услугах или новых формах организации дошкольного образования;
- материально-техническое обеспечение;
- программное обеспечение (образовательная программа, программа развития);
- кадровое обеспечение (административный персонал, педагогический коллектив, медицинская служба, бухгалтерская служба);
- информационно-технологическое обеспечение деятельности ДООУ (наличие оборудования, сайта, программного обеспечения);
- обеспечение безопасности деятельности образовательного учреждения, охрана жизни и здоровья дошкольников;

- социальное и педагогическое партнерство (органы общественно-государственного управления, состав учреждений-партнеров).

Мониторинг взаимодействия детского сада и семьи включает в себя изучение семьи и социума, в том числе по материалам сайта ДООУ; составление социального паспорта семьи; изучение воспитательной системы в семье; выявление образовательных запросов семьи и социума; определение степени удовлетворенности семьи и социума образовательной деятельностью ДООУ; изучение социокультурной среды микрорайона.

Для осуществления мониторинга на практике рекомендуется использовать комплекс методов (анализ документации, опросы, анкетирование, наблюдение, психолого-педагогические методы диагностики состояния учебно-воспитательного процесса и др.). Такой подход поможет обеспечить целостное представление о состоянии качества образовательной системы.

Постоянно проводимые мониторинги в ДООУ способствуют лучшей организации труда и достижению эффективности по результатам деятельности учреждения. Следует отметить, что мониторинги способствуют стимулированию как личностного развития детей, так и творческого роста педагогов.

Эксперимент как метод исследования - это воспроизведение изучаемого явления, моделирование его в искусственных или естественных условиях. Эксперимент – это форма практики. Поскольку воспроизвести реальные условия очень сложно, то применяется этот метод нечасто. Цель экспериментов в управлении образовательным учреждением - проверка гипотез о связях между объектами или субъектами. Эксперимент можно провести, например, в одной из групп детского сада в течение определенного периода времени, затем проанализировать его результаты и принять решения о внедрении того или иного нововведения в практическую деятельность.

## 2. Анализ деятельности МБДОУ «Детский сад №33» г. Воркуты

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика МБДОУ «Детский сад №33»

Воркутинский промышленный район расположен в Заполярье на крайнем северо-востоке Республики Коми и является единственным арктическим угледобывающим регионом России. Муниципальное образование (МО) городского округа (ГО) «Воркута» имеет статус моногорода. Численность населения МО ГО «Воркута» приведена в таблице 2.1. Графически эти данные представлены в приложении А.

Таблица 2.1 - Численность населения МО ГО «Воркута»

| Наименование                              | 2014 год,<br>чел. | 2015 год,<br>чел. | 2016 год,<br>чел. | Отклоне<br>-ние, +-,<br>чел. | Темп<br>роста,<br>% |
|-------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|---------------------|
| Городской округ Воркута                   | 88026             | 84707             | 82953             | -5073                        | 94,2                |
| Городское население                       | 87521             | 84210             | 82481             | -5040                        | 94,2                |
| Город Воркута                             | 64353             | 61638             | 60368             | -3985                        | 93,8                |
| Поселок городского типа (пгт)<br>Воргашор | 11192             | 10876             | 10666             | -526                         | 95,3                |
| Пгт. Северный                             | 8732              | 8636              | 8535              | -197                         | 97,7                |

В городском округе «Воркута» в настоящее время проживает почти 83 тыс. человек. Практически все население – городское. Непосредственно в городе живет 60 тыс. человек, что составляет 72.8% ( $60368:82953 \cdot 100\%$ ) от населения городского округа. Самые крупные и перспективные поселки городского типа - Воргашор и Северный. Неперспективные поселки постепенно закрываются, а их население переселяется на другие поселки или в город.

Проблема северного шахтерского города – снижение из года в год численности населения. Так, на первое января 2016 года по сравнению с 2014 года численность населения снизилась на 5073 человек, или на 5,8%.

Управление в сфере образования на территории МО ГО «Воркута» осуществляет Управление образованием (УпрО), место нахождения которого: г. Воркута, пл. Просвещения, 1.

Чтобы достигнуть качественных результатов, рационально использовать бюджетные средства, в УпрО используется программно-целевой подход. В 2015 году реализовывались программы:

- муниципальная программа МО ГО «Воркута» «Развитие образования» (подпрограммы «Развитие системы дошкольного образования», «Развитие системы общего образования», «Дети и молодежь», «Оздоровление, отдых детей и трудоустройство подростков»);

- муниципальная программа «Развитие системы гражданской обороны, защита населения на территории МО ГО «Воркута» от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, обеспечение пожарной безопасности на объектах».

На территории МО ГО «Воркута» в 2016 году функционировало 35 дошкольных образовательных учреждений, из которых 3 образовательных учреждения – негосударственные (детские сады, подведомственные ОАО «РЖД»). В ДОУ г. Воркуты воспитывается 5424 ребенка в возрасте от 1 года до 7 лет.

Основную образовательную программу дошкольного образования в Воркуте реализуют 32 образовательных учреждения (ОУ). В 2015 г. их было 37, то есть в 2016 году их число снизилось. Это обусловлено закрытием детских образовательных учреждений на поселках. Из ДОУ, действующих в настоящее время -24 детских сада-это образовательные учреждения, 1 детский сад компенсирующего вида, 1 детский сад присмотра и оздоровления, 4 детских сада комбинированного вида, общеобразовательное учреждение «Прогимназия №1» и общеобразовательное учреждение «Начальная школа-детский сад №1».

Следует отметить, что на территории МО ГО «Воркута», в 2016 году отсутствовал дефицит мест в ДОУ. В 2016 году проектная мощность

образовательных учреждений, реализующих основную образовательную программу дошкольного образования, использовалась на 89% (в 2015 году – 86%) от общей проектной мощности, которая составляла 6121 место. На данный показатель повлияла неполная наполняемость дошкольных групп ОУ, расположенных на территориях поселков: Воргашор, Северный, Заполярный.

Необходимо отметить, что в 2016 год основные показатели эффективности управления муниципальной системой общего образования имеют позитивную динамику развития. Вместе с тем можно выделить и определенные проблемы: недостаточное количество финансовых средств от приносящей доход деятельности в ДООУ; снижение общего объема финансовых средств, поступивших в образовательные учреждения дополнительного образования, в расчете на одного обучающегося, увеличение количества дней, пропущенных одним дошкольником по болезни.

УпрО ставит образовательными учреждениями конкретные задачи:

- 1) Развитие нормативной базы, регулирующей образовательные отношения в соответствии с ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации».
- 2) Создание условий для предоставления качественных образовательных услуг.
- 3) Совершенствование системы работы с одаренными детьми.
- 4) Развитие кадрового потенциала.

Работа в УпрО хорошо организована, управление образовательными организациями совершенствуется, существующие проблемы не замалчиваются. Ежегодно выполняется анализ работы УпрО. Информация, помещаемая на официальном сайте Управления, постоянно обновляется.

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение (МБДОУ) «Детский сад №33 «Светлячок» г. Воркуты было создано в апреле

1964 года, находится по адресу 169906, Республика Коми, Воркута, ул. Ленина, 38-А.

МБДОУ «Детский сад №33 основано на муниципальной собственности с правом оперативного управления имуществом и финансируется собственником полностью, являясь некоммерческой организацией.

В своей деятельности МБДОУ руководствуется законодательством Российской Федерации [1-5] и Республики Коми [6-7], Уставом городского округа «Воркута», Положением об управлении образования городского округа «Воркута», своим Уставом. Управление учреждением строится на принципах единоначалия, демократичности, открытости, приоритета человеческих ценностей, охраны жизни и здоровья человека, профессионализма.

Согласно Гражданскому кодексу «Бюджетное учреждение отвечает по своим обязательствам всем находящимся у него на праве оперативного управления имуществом, в том числе приобретенным за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности» [2, ст.5].

Заведующий МБДОУ назначается на должность и прекращает свои полномочия приказом начальника Управления образования. Права и обязанности заведующего, его компетенция в области управления МБДОУ определяются законом об образовании, Уставом учреждения, должностной инструкцией и регламентируются заключенным с ним трудовым договором.

Управленческая система МБДОУ «Детский сад №33» организована во взаимодействии общественного и административного управления (в соответствии с уставом организации). Общественное управление - включает в себя: общее собрание работников учреждения, педагогический совет, общее собрание родителей, общее собрание учреждения (сотрудники и родители), профсоюзный комитет; родительский комитет. Административное управление организовано как линейная структура (таблица 2.2).

Работники учреждения условно подразделяются на четыре уровня. Управленческая деятельность заведующего обеспечивает материальные,

организационные, правовые, социально – психологические условия для реализации функции управления образовательным процессом в МБДОУ.

Таблица 2.2 - Структура управления МБДОУ «Детский сад №33»

| Субъект управления                         | Объект управления                                     |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Первый уровень                             |                                                       |
| Заведующий МБДОУ                           | Весь коллектив                                        |
| Второй уровень                             |                                                       |
| Старший воспитатель, завхоз                | Часть коллектива согласно функциональным обязанностям |
| Третий уровень                             |                                                       |
| Воспитатели, специалисты                   | Дети и родители                                       |
| Четвертый уровень - обслуживающий персонал |                                                       |

Свою деятельность заведующий осуществляет на основе принципа единоначалия и обеспечивает выполнение возложенных на детское учреждение задач; заведующий несет персональную ответственность за деятельность учреждения. Осуществляя текущее руководство деятельностью образовательного учреждения, заведующий подотчетен учредителю и начальнику Управления образования.

Старший воспитатель обеспечивает методическое руководство педагогическим процессом. Завхозу подчиняются младшие воспитатели и обслуживающий персонал (повара, сторожа, дворник, оператор стиральных машин, уборщица, др.).

Медсестра работает в ДООУ по договору с государственным бюджетным учреждением здравоохранения «Воркутинская детская больница. Детская поликлиника №1».

Цели деятельности МБДОУ «Детский сад №33» определены уставом учреждения:

-оказание услуг для обеспечения реализации полномочий органов местного самоуправления городского округа «Воркута» в сфере дошкольного образования по созданию условий для реализации гарантированного

гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования на территории городского округа;

- реализация содержания и организация образовательного процесса, направленного на формирование общей культуры воспитанников, развитие их физических, интеллектуальных и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, обеспечивающих социальную успешность, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста, коррекцию недостатков в физическом и (или) психическом развитии воспитанников, а также присмотр и уход за детьми в возрасте от 2 месяцев до 7 лет.

МБДОУ «Детский сад №33» осуществляет следующие основные виды деятельности:

- \*реализация основной общеобразовательной программы дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности;

- \*организация присмотра за детьми дошкольного возраста;

- \*предоставление воспитанникам помещений, соответствующих санитарно-гигиеническим требованиям;

- \* организация питания воспитанников в соответствии с режимом детского сада;

- \*проведение лечебно-оздоровительных мероприятий в детском саду;

- \* присмотр и уход за воспитанниками детского сада.

Режим работы МБДОУ «Детский сад №33» с 7 часов до 19 часов (двенадцатичасовое пребывание) при 5-дневной рабочей неделе, выходной – суббота, воскресенье.

Площадь МБДОУ «Детский сад №33» составляет 9227 кв. м.: из них застроено 1875.1 кв. м. Площадь озеленения 4401 кв.м.

Рассмотрим основные показатели деятельности МБДОУ «Детский сад №33». В таблице 2.3 приведена численность воспитанников детского учреждения и педагогов.

Данные таблицы отражают сложившуюся тенденцию: количество воспитанников растет, а количество сотрудников, их воспитывающих—снижается.

Таблица 2.3 - Численность воспитанников и педагогов МБДОУ «Детский сад №33» «Светлячок»

| Показатель                                                  | Количество, чел. |          |                 |          |                 |
|-------------------------------------------------------------|------------------|----------|-----------------|----------|-----------------|
|                                                             | 2014 год         | 2015 год | Отклонение, +/- | 2016 год | Отклонение, +/- |
| Воспитанники                                                | 212              | 212      | -               | 217      | 5               |
| Сотрудники                                                  | 60               | 57       | -3              | 51       | -6              |
| из них:                                                     |                  |          |                 |          |                 |
| - педагоги                                                  | 26               | 26       | -               | 22       | -4              |
| -прочий персонал                                            | 34               | 31       | -3              | 29       | -2              |
| Количество сотрудников, приходящихся на одного воспитанника | 0,28             | 0,27     | -               | 0,23     | -0,04           |

На одного ребенка приходится все меньше сотрудников (в 2014 году было 0,28, а в 2016—0,23), что свидетельствует об интенсификации нагрузки сотрудников детского сада. В МБДОУ «Детский сад №33» в 2016 году воспитывалось 217 детей. Они организованы в 9 групп (таблица 2.4).

Из данных таблицы 4 видно, что среднее количество детей в группах 24 человека (217:9). Минимальное количество детей в группе - 20 человек, максимальное количество детей – 29 человек. В группах (в детском саду) нет вакантных мест.

Финансовое состояние учреждение определяется тремя показателями: нефинансовые активы, финансовые активы и обязательства. Показатели финансового состояния учреждения приведены в таблице 2.5.

Из данных, приведенных в таблице 2.5, видно, что нефинансовые активы МБДОУ «Детский сад №33» характеризуют балансовая стоимость недвижимого имущества (здания), движимого имущества (мебель, пылесос, другое оборудование) и особо ценного движимого имущества, к которому в учреждении относят интерактивную доску и электроплиты.

Таблица 2.4 - Предельная наполняемость групп детского сада в 2015-2016 учебном году

| №п/п                    | Наименование группы                           | Возраст детей     | Количество воспитанников, чел. | Вакантные места |
|-------------------------|-----------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------|
| 1.                      | 2-я группа раннего возраста «Карапуз»         | с 1 года до 2 лет | 22                             | 0               |
| 2.                      | 1-я младшая группа «Бабочка»                  | с 2 года до 3 лет | 23                             | 0               |
| 3.                      | 1-я младшая разновозрастная группа «Непоседы» | с 2 года до 3 лет | 25                             | 0               |
| 4.                      | 2 –я младшая разновозрастная группа «Сказка»  | с 3 до 4 лет      | 25                             | 0               |
| Продолжение таблицы 2.4 |                                               |                   |                                |                 |
| №п/п                    | Наименование группы                           | Возраст детей     | Количество воспитанников, чел. | Вакантные места |
| 5.                      | Средняя группа «Песенка»                      | с 4 до 5 лет      | 25                             | 0               |
| 6.                      | Средняя разновозрастная группа «Солнышко»     | с 3 до 5 лет      | 29                             | 0               |
| 7.                      | Старшая группа «Морошка»                      | с 5 до 6 лет      | 20                             | 0               |
| 8.                      | Старшая разновозрастная группа «Радуга»       | с 5 до 7 лет      | 25                             | 0               |
| 9.                      | Подготовительная к школе группа «Полянка»     | с 6 до 7 лет      | 23                             | 0               |
|                         | Итого 9 групп                                 | с 1 до 7 лет      | 217                            | 0               |

Финансовые активы учитывают дебиторскую задолженность по выданным авансам, полученным за счет бюджета, предназначенную на коммунальные услуги.

К обязательствам относятся кредиторская задолженность всех видов. Удельный вес каждой составляющей общей финансовой оценки деятельности учреждения представлены в таблице 2.6 и на рисунке 1.

Данные таблицы 2.6 показывают, что удельный вес нефинансовых и финансовых активов и обязательств в общей оценке финансов МБДОУ «Детский сад №33» в анализируемом периоде практически был из года в год одинаковым.

Таблица 2.5 - Показатели финансового состояния МБДОУ «Детский сад №33»

| Номер строки            | Показатель                                                                                                                                       | Единица измерения, руб. |          |          | Темп прироста, % |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|----------|------------------|
|                         |                                                                                                                                                  | 2014 г.                 | 2015 г.  | 2016 г.  |                  |
| 1.                      | Нефинансовые активы - всего (стр.1.1+1.2+1.3)                                                                                                    | 8995495                 | 9773253  | 10422366 | 115,9            |
| 1.1.                    | Общая балансовая стоимость недвижимого муниципального имущества                                                                                  | 7370677                 | 7370677  | 7370677  | 100,0            |
| 1.2.                    | Общая балансовая стоимость движимого муниципального имущества                                                                                    | 1034729                 | 1747011  | 2358731  | в 2,3 раза       |
| 1.3.                    | Общая балансовая стоимость особо ценного движимого имущества                                                                                     | 590089                  | 655565   | 692958   | 117,4            |
| Продолжение таблицы 2.5 |                                                                                                                                                  |                         |          |          |                  |
| Номер строки            | Показатель                                                                                                                                       | 2014 г.                 | 2015 г.  | 2016 г.  | Темп прироста, % |
| 2.                      | Финансовые активы                                                                                                                                | 44502                   | 46198    | 36362    | 81,7             |
|                         | из них                                                                                                                                           |                         |          |          |                  |
|                         | Дебиторская задолженность по выданным авансам, полученным за счет бюджета, на коммунальные услуги                                                | 44502                   | 46198    | 36362    | 81,7             |
| 3.                      | Обязательства –всего                                                                                                                             | 961677                  | 980677   | 1129418  | 117,4            |
|                         | из них                                                                                                                                           |                         |          |          |                  |
| 3.1.                    | Кредиторская задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками за счет средств бюджета                                                     | 957335                  | 974989   | 1123540  | 117,43           |
|                         | в том числе                                                                                                                                      |                         |          |          |                  |
|                         | *по начислениям по оплате туда                                                                                                                   | 18219                   | 20007    | 16300    | 89,5             |
|                         | *по оплате коммунальных услуг                                                                                                                    | 817009                  | 843444   | 981215   | 120,1            |
|                         | *по оплате услуг по содержанию имущества                                                                                                         | 32802                   | 32711    | 34206    | 104,3            |
|                         | *по приобретению основных средств                                                                                                                | 39310                   | 40798    | 43020    | 109,4            |
|                         | *прочие работы, услуги                                                                                                                           | 49995                   | 38029    | 48799    | 97,6             |
| 3.2.                    | Кредиторская задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками за счет доходов, полученных от платной и иной приносящей доход деятельности | 4342                    | 5688     | 5878     | 135,4            |
|                         | в том числе                                                                                                                                      |                         |          |          |                  |
|                         | По приобретению материальных запасов                                                                                                             | 4343                    | 5688     | 5878     | 135,4            |
|                         | Всего                                                                                                                                            | 10001674                | 10800128 | 11588146 | 115,9            |

Содержание МБДОУ «Детский сад №33» осуществляется за счет предоставляемых субсидий и родительской платы за содержание ребенка. Под субсидией (лат.subsidium – помощь, поддержка) понимают оказание разового пособия в денежной форме, предоставляемое из средств государственного бюджета, местных бюджетов физическим и юридическим лицам, местным органам и другим государствам[18].

Таблица 2.6 - Удельный вес составляющих в общей оценке финансов МБДОУ «Детский сад №33» в 2014-2016гг., %

| Наименование        | Удельный вес, % |         |         | Отклонение 2016 г. от 2014 г. +/- |
|---------------------|-----------------|---------|---------|-----------------------------------|
|                     | 2014 г.         | 2015 г. | 2016 г. |                                   |
| Нефинансовые активы | 90,0            | 90,5    | 89,9    | -0,1                              |
| Финансовые активы   | 0,4             | 0,4     | 0,3     | -0,1                              |
| Обязательства       | 9,6             | 9,1     | 9,8     | 0,2                               |
| Всего               | 100,0           | 100,0   | 100,0   | -                                 |

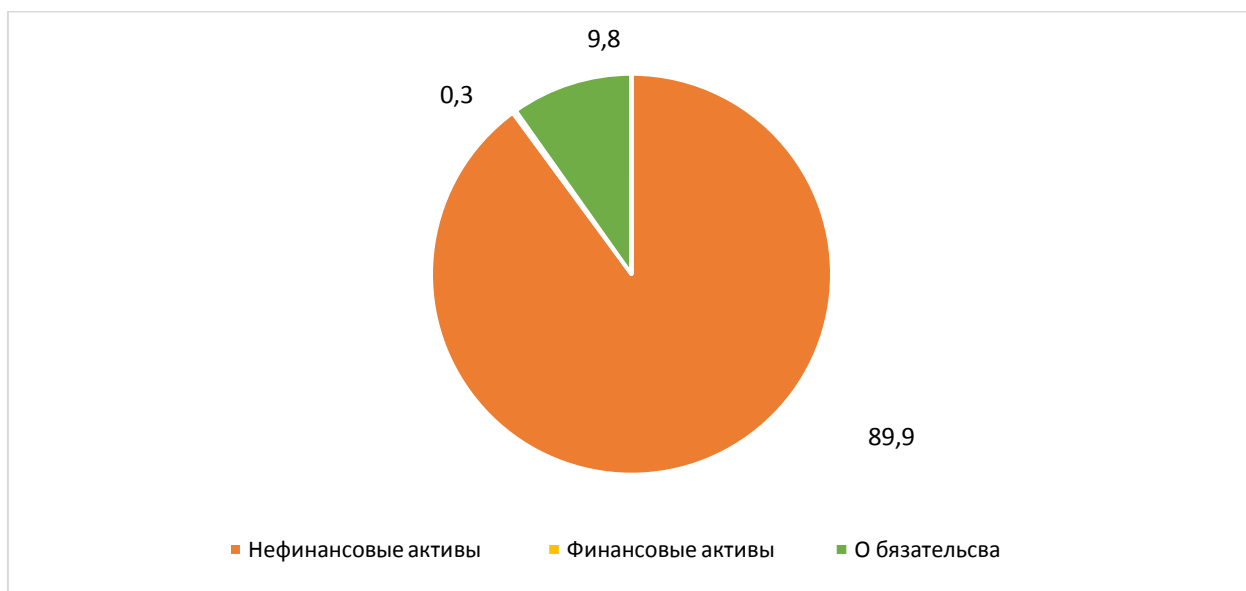


Рисунок 1. Удельный вес составляющих в общей оценке финансов МБДОУ «Детский сад №33» в 2016 году

Родительская плата за содержание ребенка частично компенсируется из бюджета. С 1 февраля 2017 года в Республике Коми был принят новый порядок выплаты компенсации родительской платы за содержание ребенка в детском саду [7]. Ранее принятый порядок предусматривал предоставление компенсации в размере 20% среднего размера родительской платы за присмотр и уход за детьми в государственных и муниципальных образовательных организациях, находящихся на территории Республики Коми. По новому порядку (с 1 февраля 2017 года) компенсация родительской платы за детский сад осуществляется в соответствии с критериями нуждаемости. Теперь эту льготу смогут получить только семьи, документально подтвердившие свой среднедушевой доход, который не должен быть выше полутора прожиточных минимумов, установленных в регионе на душу населения по природно-климатическим зонам. Многие родители детей, посещающих детский сад, сочли это решение несправедливым. Ежегодно по детскому саду составляется и утверждается план по поступлениям денежных средств и выплатам, приведенный в приложении Б. На рисунке 2 приведена структура поступлений финансовых средств в МБДОУ «Детский сад №33» за три анализируемых года.

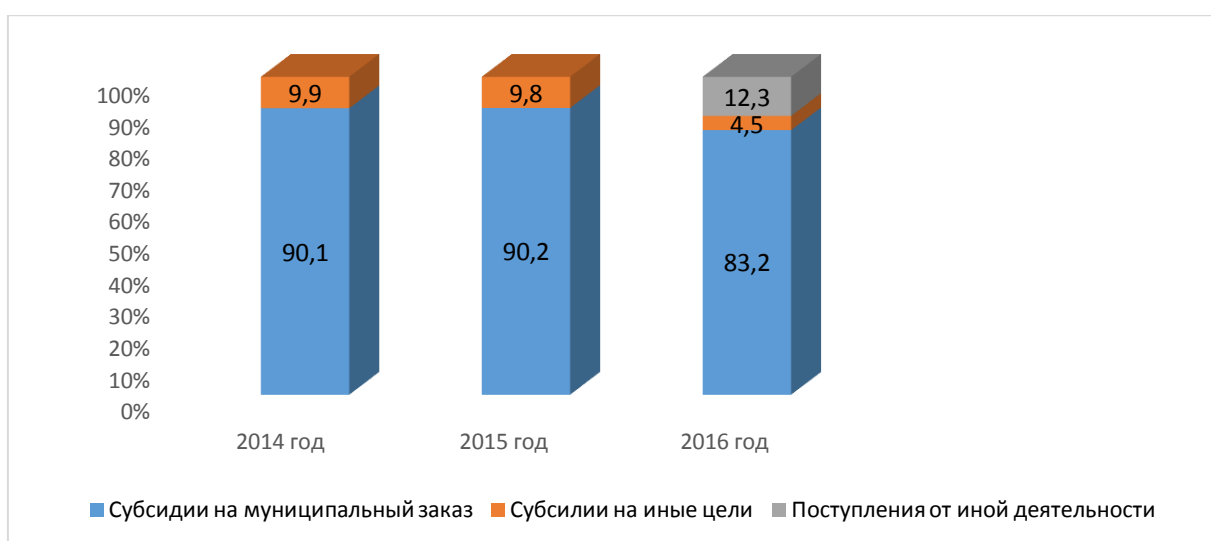


Рисунок 2 - Структура поступлений финансовых средств в МБДОУ «Детский сад №33» за 2014 - 2016 гг.

Бюджетное учреждение получает средства для ведения деятельности в пределах запланированного или в полном запланированном объеме. В 2014 году было получено 100% средств, два последующих года – 2015 г. и 2016 г. – финансирование осуществлялось в пределах 70% от запланированного. Поскольку происходит удорожание коммунальных услуг, приобретаемых материальных ценностей, рост зарплаты по решению вышестоящих органов, детское учреждение зачастую испытывает недостаток денежных средств и тем более недополучая даже запланированные средства.

Очевидно, что основная доля финансовых средств, поступающих в ДООУ, - это субсидии на выполнение муниципального заказа. Субсидии на иные цели, не связанные с финансовым обеспечением выполнения муниципального задания на оказание муниципальных услуг, составляющие около 10% в 2014 и 2015 гг., резко (в два раза) снизились в 2016 году. Поступления от иной, приносящей доход деятельности в 2014 и 2015 гг. полностью отсутствовали.

## 2.2. Оценка развития дошкольного образовательного учреждения

Для оценки перспектив развития МБДОУ «Детский сад №33» проанализируем внутреннюю и внешнюю среду организации с помощью SWOT – анализа. Такой анализ считается простым и качественным, он не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

При проведении SWOT – анализа исследуются сильные и уязвимые стороны организации, а также потенциальные угрозы от факторов извне, определяются предположительные пути развития. Цель SWOT - анализа уровень развития организации, а начало пути к цели обозначается в анализе исследованием состояния дел на сегодняшний день.

Силы и слабости организации ей подконтрольны, они зависят от руководства организации. Они отражают особенности организации, которые существуют в данный момент. Что касается возможностей и угроз, руководитель организации не может их контролировать.

Метод «SWOT - матрица» позволяет определить стратегии для роста и развития организации, а также получить достоверные данные. Матрица SWOT - анализа представляет собой четыре квадрата. Её задача - дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов (приложение В).

В SWOT - матрице (таблица 2.7) структурированно выполнен анализ факторов, характеризующих деятельность МБДОУ «Детский сад №33». Внутренних факторов, влияющих на функционирование детского образовательного учреждения, много, но они находятся под контролем у руководителя учреждения.

Таблица 2.7 - Матрица SWOT – анализа по МБДОУ «Детский сад №33»

|  | Возможности                                                                                                                                                                                                                                             | Угрозы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Город будет развиваться как перспективный моногород и как город Арктической зоны. Ожидается рост финансирования. Создание образовательного комплекса (детсад и средняя школа №40). Победа в конкурсах, получение грантов улучшает финансовое положение. | Население города сокращается. Закрываются недоукомплектованные детьми сады. Отсюда конкуренция между ДОУ. Возможны аварии на городском водоводе и ТЭЦ, что может привести к эвакуации детского населения города. Вероятно снижение финансирования. Рост родительской платы может привести к оттоку потребителей услуги по присмотру и уходу за детьми. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                           | Ежегодно проводимая «оптимизация» приводит к потере квалифицированных сотрудников                                                                                                                                           |
| Сила                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Поле СИВ                                                                                                                                                                  | Поле СИУ                                                                                                                                                                                                                    |
| Муниципальная площадка по ведению профстандарта «Педагог».<br>Республиканская площадка по организации образовательной деятельности с детьми с особыми возможностями здоровья (ОВЗ).<br>Работоспособный коллектив.<br>Высококвалифицированный педсостав.<br>Опытный руководитель.<br>Хорошо организованное питание.<br>Расположение в центре города.<br>Много одаренных детей.<br>Обеспечение комплексной безопасности (видеонаблюдение, домофонная система, тревожная кнопка). | Одаренные дети под руководством высококвалифицированных педагогов побеждают в конкурсах, получают гранты, на которые можно приобрести высокотехнологическое оборудование. | «Оптимизация» разрушительно действует на сплоченный коллектив, вымывая из него людей, преданных делу.<br>Участие в муниципальных и республиканских образовательных программах позволяет уверенно соперничать с другими ДОУ. |
| Продолжение таблицы 2.7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                             |
| Слабости                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Поле СЛВ                                                                                                                                                                  | Поле СЛУ                                                                                                                                                                                                                    |
| Высокий документооборот.<br>Ведомственный контроль со стороны учредителей отнимает много времени.<br>ДОУ финансируется не полностью и несвоевременно.<br>Недостаточная оснащенность современной техникой, игрушками, детской мебелью.<br>Низкая зарплата технического персонала.<br>Отдельные педагоги недостаточно владеют современной техникой.<br>Невысокий уровень доходов семей не позволяет родителям оплачивать дополнительные занятия с детьми                         | Создание образовательного комплекса со школой №40 позволит проводить занятия в компьютерных классах школы.                                                                | Так называемая «оптимизация» вымывает из коллектива опытных и преданных детям сотрудников из числа техперсонала, которые имеют низкую зарплату                                                                              |

В настоящее время у города Воркуты появились новые надежды на развитие. Воркута находится в Арктической зоне, а за ней – будущее. Причем, не только будущее Российской Федерации, но и будущее мировой

экономики, учитывая огромные запасы сырья, сконцентрированные в этом регионе.

Вопросы комплексного развития Арктической зоны вопрос актуальный. Об этом шла речь в марте 2017 года на пленарном заседании Арктического форума в Архангельске.

Экономическая программа развития Арктики, включает более 150 проектов. Проекты для развития Арктики, в которых принимает участие Республика Коми: создание трансарктической оптоволоконной линии, строительство автодороги Сыктывкар - Нарьян-Мар с подъездами к Воркуте и Салехарду, программа развития промышленного и научного потенциала с учётом имеющихся практических наработок. Прогнозируется значительный экономический эффект для многих регионов как Северо-Запада России, так и всех опорных арктических зон страны. В своем выступлении на Арктическом форуме в Архангельске В.В. Путин отметил, что общий объём разведанных запасов минерального сырья недр Арктической зоны в денежном эквиваленте составляет около двух триллионов долларов. В.В. Путин сказал, что, используя современные технологии извлечения угля, Печорский угольный бассейн станет очень перспективным районом добычи [27].

Еще одна возможность развития Воркуты - получить статус территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) на срок до 70 лет. Финансирование создания инфраструктуры ТОСЭР осуществляется за счет средств бюджетов федерального, регионального и местного уровней, а также внебюджетных источников.

Воркутинские компании и предприятия могут получить существенные налоговые льготы, льготные тарифы страховых взносов в негосударственные внебюджетные фонды. Так, в соответствии с налоговым законодательством стандартные налоговые льготы по налогу на прибыль в федеральной части полностью обнуляются, в региональной части – не выше 5% в течение первых пяти лет и не ниже 10% в течение последующих пяти налоговых периодов. Также действует снижение тарифа по страховым взносам в четыре

раза, то есть если базовая величина – 30%, то для резидентов ТОСЭР – 7,6%, в том числе в ПФР – 6%, в Фонд социального страхования – 1,5%, в Фонд обязательного медицинского страхования – 0,1 %. Действует льготный коэффициент при расчете налога на добычу полезных ископаемых в течение 10 лет. Также предусмотрена возможность освобождения от уплаты регионального налога на имущество организации и местного земельного налога [28].

Если такой рывок в развитии Воркуты произойдет, ДОО смогут реализовать свои программы развития, так как решение многих вопросов зависит от финансирования местным бюджетом их деятельности.

Снижается и риск угроз. Даже если численность населения города снизится, то из-за омоложения населения, образовательные услуги будут востребованы. Высокооплачиваемые специалисты будут инвестировать свои доходы в будущее детей.

Будут отремонтированы, модернизированы предприятия, занимающиеся жизнеобеспечением города, в первую очередь Усинский водовод и ТЭЦ-2, да и вся коммунальная инфраструктура. Исчезнет угроза эвакуации детей в случае какой-либо серьезной аварии.

Что касается оптимизации, что означает достижение наилучшего состояния системы, в настоящее время она преследует одну цель – сократить расходы независимо от достигнутого результата, что делает весь процесс оптимизации либо негативным, либо бессмысленным. Если под оптимумом считать достижение наивысшего результата при определенных затратах ресурсов или достижение заданного результата при минимальных ресурсных затратах, то ее нужно проводить путем использования ДОО самых современных достижений науки и техники с одновременным сокращением непроизводительных расходов, а не за счет разбалансировки сложившейся и отвечающей всем нормативно-правовым актам системы, как это происходит сейчас. Постоянное сокращение технического персонала при том, что они получают заработную плату на уровне минимального размера оплаты труда

(МРОТ) может привести к плохому уходу за детьми. Можно отметить как недостаток, что, проведя очередную «оптимизацию», администрация никогда публично не высказывалась о её результатах. Это может отразиться на мотивации труда сотрудников.

На основании выполненного анализа можно сделать вывод о имеющемся потенциале развития образовательного учреждения, неплохой материальной базе, хорошем профессиональном коллективе. Удачно и расположение детского сада - в самом центре города. МБДОУ «Детский сад №33» имеет хорошую репутацию как среди родителей, так и жителей города, ему необходимо продолжать развиваться. В планах города создание образовательного комплекса - детсад №33 и средняя школа №40. От здоровья, развития, навыков, культуры, мышления детей зависит будущее Воркуты и всей страны.

### 3.Разработка рекомендаций и предложений по развитию МБДОУ «Детский сад №33»

#### 3.1.Предложения по дальнейшему развитию МБДОУ «Детский сад №33»

МБДОУ «Детский сад №33» - современное образовательное учреждение, которым руководит компетентный заведующий, работает слаженный высокопрофессиональный коллектив. ДОУ расположено в самом центре города, имеет хорошее специально построенное помещение, располагает большой территорией.

Организационная структура, используемая в ДОУ – линейная, что для сферы образования – оптимально. У такой организационной структуры есть достоинства, а именно четко установленные внутренние организационные связи; обеспечение постоянного повышения профессионального уровня воспитателей; простая система управления и контроля; относительно низкие накладные расходы при условии полной загрузки детских учреждений.

Недостатками структуры управления МБДОУ являются: ответственность за результаты работы учреждения несет исключительно руководитель предприятия. Структура управления не способствует расширению оказания современных образовательных услуг, так как многие специалисты ориентированы на рутинную текущую работу.

Функциональная связь между специалистами отделов УпрО и руководителем ДОУ традиционно ориентирована на стабильность, которой в настоящее время ни в образовании, ни в экономике страны нет. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений от функциональных отделов до заведующего. Полномочия заведующего дают им право решать все вопросы развития вверенного им учреждения, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами учреждения образования.

Как в любой линейной организационной структуре, руководитель ДООУ должен иметь высокую профессиональную квалификацию, чтобы эффективно решать комплексные управленческие задачи, направленные на повышение качества образовательного процесса, сохранение и укрепление здоровья детей, их воспитание и разностороннее развитие. Для эффективной работы руководителю ДООУ необходимо современное информационное обеспечение.

Чтобы решить вопросы повышения эффективности управления ДООУ, необходимо улучшать информационную инфраструктуру, то есть организовать взаимодействие информационных потоков. Можно предложить такие организационные мероприятия: провести маршрутизацию документов; организовать контроль за своевременным заполнением базы данных; совершенствовать системное программное обеспечение; использовать при работе с документами стандартное программное обеспечение; обеспечивать безопасность информации.

Финансирование детских образовательных учреждений зачастую недостаточно, поэтому необходимо развивать платные услуги, что усложнено необходимостью получения лицензии на тот или иной вид деятельности, а также низкой платежеспособностью родителей, что часто влияет на длительность предоставления услуги.

Согласно образовательной политике РФ, образовательные учреждения предлагается объединять в комплекс, обеспечивающий преемственность в реализации ФГОС, это предполагает создание образовательной цепочки «детский сад - школа - вуз», в Республике Коми такая практика ведется (пока только в столице - Сыктывкаре). Для Воркуты – это вопрос близкого будущего. Первым пилотом, может стать образовательный комплекс «Детский сад №33 и школа № 40», расположенные территориально недалеко друг от друга, а профориентационное взаимодействие школы № 40 и воркутинским филиалом Ухтинского государственного технического университета (УГТУ) уже установлено.

Дополнительное образование детей дошкольного возраста является актуальным направлением развития дошкольного учреждения и рассматривается как важнейшая составляющая образовательного пространства. Следует отметить, что активное развитие сферы услуг – это одна из основных тенденций развития современной экономики. Предоставляя образовательные услуги, важно иметь контакт с ее покупателем, гарантировать покупателю высокое качество услуги. Это должно положительно повлиять на развитие платных услуг в помещении детского сада, который посещает ребенок.

Изучение потребности воспитанников МБДОУ «Детский сад №33» и их родителей в дополнительных образовательных услугах показало интерес к многим видам занятий, которые желательны для развития детей. Из 217 воспитанников более 50 человек заинтересованы в дополнительных образовательных услугах. Востребованы занятия английским языком в занимательной форме, кружок хорового пения для младшей группы, занятия ритмикой.

Кроме предложенных услуг, ДОУ имеет возможность оказывать и другие услуги, такие как «Фитнес-данс», проводить индивидуальные занятия с педагогом-психологом, педагогом-логопедом, педагогом-дефектологом. Эти же специалисты могут проводить дополнительные консультации с воспитанниками детского сада.

Кроме того, в городе востребованы организованные праздники для детей (дни рождения, например), которые можно проводить силами работников детского сада в виде театрализованных представлений. Для реализации такой услуги учреждение располагает большим количеством костюмов для взрослых. Среди них есть так называемые ростовые костюмы, например, медведя, обезьяны. Есть готовые сценарии для проведения таких праздников и есть специалисты, которые могут разработать индивидуальный сценарий или внести нужные изменения.

МБДОУ «Детский сад №33» может реализовать себя и в новации – улучшении образа города, используя средства территориального маркетинга.

Романенко В.Ю. в своей статье пишет, что «в основе понятия "образ города" лежит идея единства, взаимообусловленности среды, образа жизни и восприятия этого. Для формирования позитивного образа города, необходимо улучшать условия проживания населения и других заинтересованных групп на данной территории, а также воздействовать на восприятие данного образа, придавая ему уникальные, неповторимые черты» [23].

Предлагается установить на территории МБДОУ "Детский сад № 33" г. Воркуты многофункциональную игровую площадку всесезонного использования. Такая площадка в условиях Крайнего севера является первым шагом к созданию безопасной и комфортной образовательной среды, один из качественных показателей удовлетворенности населения деятельностью учреждения, ответственного за прилегающую к нему территорию, индикатор заботы городской власти о благополучном и полноценном развитии подрастающего поколения.

МБДОУ «Детский сад № 33» имеет большую территорию с добротным ограждением, на которой можно установить такую площадку. Участок озеленен. Только в 2016 году сотрудники высадили 26 кустов.

Но прогулочная площадка, предназначенная для организации различных видов детской деятельности на свежем воздухе, требует значительного оснащения в соответствии с требованиями реализации федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования и действующего санитарного законодательства.

Вокруг учреждения расположено 19 многоквартирных жилых домов, в которых проживают 425 детей дошкольного возраста, потенциальных и настоящих воспитанников МБДОУ «Детский сад № 33», нуждающиеся в современном, многофункциональном, красивом и безопасном прогулочном участке.

Анкетирование сотрудников учреждения, родителей воспитанников, а также жителей микрорайона позволило сформировать представление о желаемых вариантах игровых комплектов, которые бы не только эстетически украсили прогулочный участок, но и удовлетворили познавательные потребности маленьких воркутинцев.

На основании полученных результатов предлагается проект «Светлячок-игровичок», целью которого является установка на территории МБДОУ «Детский сад № 33» многофункциональной игровой площадки.

Проект предусматривает зонирование территории прогулочного участка образовательного учреждения на тематические площадки.

Площадка «Малышок» предназначена для детей раннего возраста. Здесь будут размещены удобный «Песочный городок», горка «Львенок - мини», детский столик с крышей, скамейки «Мишка», оборудование для игр с водой (приложение Г). В том же приложении представлена площадка «Играйка». Это игровой комплекс для дошколят «Вышка» с горкой, лестницей, лазами. Оборудование для развития меткости и ловкости, скамейки для отдыха «МЧС» и «Самолет», качели–пружинки, песочницы, столик с лавочками и навесом, домики «Паровозик» и «Дюймовочка».

Для любителей тихих развлечений будет установлена площадка «Узнайка». Она представляет из себя беседку со скамейками и предназначена для чтения книг, проведения бесед или музыкальных пауз, детского экспериментирования, отдыха в тени в летнее время.

Игровое оборудование, планируемое к размещению на территории дошкольного образовательного учреждения, изготовлено ведущими российскими производителями, соответствует международным стандартам качества. Ассортимент выбран таким образом, чтобы можно было легко заменить одно наименование другим, при этом сохраняя функциональные возможности оборудования.

Реализация проекта предполагает два этапа.

Первый этап – стадия подготовки. Включает разработку модели многофункциональной игровой площадки всесезонного использования с учетом выделенных средств, а также определение площади участка под размещение многофункциональной игровой площадки.

Второй этап - практическая реализация проекта. Это установка многофункциональной игровой площадки всесезонного использования, установка цветников, оснащение площадки декоративными элементами, посадка деревьев.

### 3.2. Оценка предложений по развитию образовательного учреждения

Эффективность предложений можно связать, во-первых, с результативностью работы, а во-вторых с экономичностью, то есть минимальным объемом затрат для выполнения данной работы. Одна результативность не в состоянии всесторонне характеризовать эффективность, поскольку может быть достигнут результат, но не лучший. Экономичность тоже не характеризует эффективность, поскольку могут быть минимальные затраты при невысоких результатах. Поэтому под эффективностью следует понимать результативность работы в сопоставлении с произведенными затратами. Но помимо экономической эффективности есть социальная эффективность, когда достигаются позитивные изменения с точки зрения изменения. Например, у персонала улучшатся условия труда, или будут созданы условия для реализации и развития индивидуальных способностей работников, или произойдет улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Выполним оценку сделанных предложений по развитию МБДОУ «Детский сад №33».

Предварительный расчет стоимости дополнительных платных образовательных услуг приведен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Расчет стоимости дополнительных платных образовательных услуг на 1 ребенка, руб.

| Статьи расходов                                      | Занимательный английский | Кружок хорового пения для младшей группы | Фонетическая ритмика |
|------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------|----------------------|
| Расходы на оплату труда                              | 150                      | 115                                      | 150                  |
| Коммунальные услуги                                  | 12                       | 10                                       | 12                   |
| Содержание имущества                                 | 8                        | 5                                        | 8                    |
| Прочие услуги                                        | 10                       | 5                                        | 10                   |
| Приобретение основных средств и материальных запасов | 20                       | 15                                       | 20                   |
| Стоимость услуги (1 занятие)                         | 200                      | 150                                      | 200                  |

В таблице приведены расчеты стоимости услуги на одного ребенка и за проведение одного занятия. В группе будет не более 10 детей, а проводить занятие специалист будет даже с одним ребенком. Занятия будут проводиться в отдельном помещении в то время, когда ребенок находится в детском учреждении. Например, занятия фонетической ритмикой и хоровым пением будут проходить в музыкальном зале, где есть для этого все условия (большое пространство, музыкальное оборудование, пианино). Занимательным английским можно заниматься в любом свободном помещении. Для проведения этих занятий будут привлекаться внешние работники.

Рассчитаем дополнительную выручку от проведения дополнительных занятий в МБДОУ «Детский сад №33»:

1) От кружка «Занимательный английский». Занятия будут проводиться два раза в неделю с 1 сентября по 1 июня (9 месяцев), итого занятий всего можно провести 81 (9 месяцев 9 занятий в месяц). Примем для расчета 75 занятий в год. Если будет организовано две группы по 10 человек, то выручка составит 300000 руб.

$$75 \text{ (зан.)} \cdot 10 \text{ (чел.)} \cdot 2 \text{ (группы)} \cdot 200 \text{ (руб.)} = 300000 \text{ руб.}$$

2) От кружка хорового пения (для младшей группы). Желающих 12 детей.

Тогда получим выручку 135000 руб.

$$75 (\text{зан.}) \cdot 12 (\text{чел.}) \cdot 150 (\text{руб.}) = 135000 \text{ руб.}$$

3) От кружка «Фонетическая ритмика». Желающих 12 детей. Тогда получим выручку 180000 руб.

Общая выручка за учебный год по детскому учреждению составит:

$$300000 \text{ руб.} + 135000 \text{ руб.} + 180000 \text{ руб.} = 615000 \text{ руб.}$$

Часть этой выручки придется истратить на выплату стимулирующих участникам этого процесса (педагогам, уборщице), часть на приобретение основных средств и материальных запасов (это заложено в смете). Допустим, на эти выплаты уйдет 30%. Тогда оставшаяся часть выручки может быть истрачена на приобретение ноутбуков и периферийных компьютерных устройств для групп, что улучшит условия труда, расширит возможности коммуникации, информированности педагогов. Таким образом можно предотвратить возникновение таких отрицательных факторов в деятельности педагогов как перегрузки при подготовке материалов по работе, стрессовые ситуации.

Всего на развитие материально-технической базы детского учреждения можно будет использовать в течение учебного года:

$$615000 \text{ руб.} - 615000 \text{ руб.} \cdot 30\% = 430500 \text{ руб.} \approx 430 \text{ тыс. руб.}$$

Это немалые средства для детского образовательного учреждения. Истраченные рационально, они могут благотворно повлиять на функционирование учреждения и его развитие.

Оформление платных дополнительных образовательных услуг производится путем заключения письменного договора между ДОО и родителями или представителями ребенка. Оплату можно осуществлять как безналичными, так и наличными денежными средствами, которые будет принимать специально назначенное ответственное лицо.

Контроль за осуществлением платных дополнительных образовательных услуг будет осуществляться контрольно-ревизионными службами УпрО, родителями, заведующим детским учреждениям.

В таблице 3.2 приведены затраты по проекту «Светлячок - игровичок».

Таблица 3.2 - Затраты по проекту «Светлячок - игровичок»

| №<br>п/п           | Наименование                                  | Количество,<br>ед. | Стоимость<br>одного<br>экземпляра,<br>руб. | Общая сумма<br>затрат, руб. |
|--------------------|-----------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|
| Площадка «Малышок» |                                               |                    |                                            |                             |
| 1.                 | Песочный городок                              | 1                  | 69900                                      | 69900                       |
| 2.                 | Горка «Львенок - мини»                        | 1                  | 26700                                      | 26700                       |
| 3.                 | Детский столик с крышей                       | 1                  | 32900                                      | 32900                       |
| 4.                 | Скамейка «Мишка»                              | 2                  | 11000                                      | 22000                       |
|                    | Итого                                         | х                  | х                                          | 151500                      |
| Площадка «Играйка» |                                               |                    |                                            |                             |
| 1.                 | Безопасное покрытие                           | 45 кв. м           | 900                                        | 40500                       |
| 2.                 | Детский игровой комплекс «Вышка»              | 1                  | 44500                                      | 44500                       |
| 3.                 | Песочница с крышкой и грибком                 | 1                  | 18000                                      | 18000                       |
| 4.                 | Песочница «Ромашка»                           | 1                  | 13000                                      | 13000                       |
| 5.                 | Пружина «Катер»                               | 1                  | 16800                                      | 16800                       |
| 6.                 | Пружина «Лошадка»                             | 1                  | 16900                                      | 16900                       |
| 7.                 | Пружина «Вертолет»                            | 1                  | 17500                                      | 17500                       |
| 8.                 | Пружина «Бабочка»                             | 1                  | 17500                                      | 17500                       |
| 9.                 | Скамейка «МЧС»                                | 1                  | 16700                                      | 16700                       |
| 10.                | Скамейка «Самолет»                            | 1                  | 15200                                      | 15200                       |
| 11.                | Столик с лавочками и навесом                  | 1                  | 26400                                      | 26400                       |
| 12.                | Домик «Паровозик»                             | 1                  | 59900                                      | 59900                       |
| 13.                | Домик «Дюймовочка»                            | 1                  | 27220                                      | 27220                       |
|                    | Итого                                         | х                  | х                                          | 330120                      |
| Площадка «Узнайка» |                                               |                    |                                            |                             |
| 1.                 | Беседка со скамейками                         | 2                  | 39400                                      | 78800                       |
|                    | Итого                                         | х                  | х                                          | 78800                       |
|                    | Затраты на доставку и установку оборудования: | х                  | х                                          | 39580                       |
|                    | Общая сумма затрат по проекту                 | х                  | х                                          | 600000                      |

Из таблицы 3.2 видно, что общая стоимость затрат проекта составит 600 тыс. рублей. Из этой суммы 25,2% необходимо для площадки «Малышок»; 55,0% - для площадки «Играйка», 13,1% - для площадки «Узнайка». То есть приобретение оборудования составляет в целом 93,3%, а 6,7% составят расходы на доставку и установку оборудования.

Получить необходимые для реализации этого предложения средства можно путем участия в республиканском конкурсе на лучший проект по благоустройству территорий общего пользования, организованного Министерством национальной политики Республики Коми. Если грант не будет получен, то реализовать это предложение возможно путем долевого софинансирования с социальными партнерами.

Мероприятия нацелены на получение социальных результатов, так как цель предложения отражает приоритетность человеческого фактора города, региона. Облагороженная территория, прилегающая к детским образовательным учреждениям, позволит улучшить качество жизни всего населения микрорайона, а в первую очередь социально незащищенных групп населения—инвалидов, пенсионеров. Основная цель предлагаемых мероприятий – забота о будущем города, о детях, которые формируют свою личность не только под влиянием других людей, но и наблюдая за красотой природы и городского ландшафта.

В 2017 году в Республике Коми началась реализация приоритетного президентского проекта «Формирование комфортной городской среды». Проект рассчитан на 5 лет и направлен на создание условий для системного повышения качества и комфорта городской среды, включая создание безбарьерной среды в населенных пунктах с населением свыше 1000 человек. В республике под реализацию проекта в 2017 году попали Сыктывкар и четыре моногорода. На эти цели в 2017 году в республике будет затрачено 282,9 млн рублей. Субсидия на благоустройство городских парков в размере 15,6 млн рублей уже выделена Воркуте. Кроме того, МО ГО «Воркута» будут

выделены средства на благоустройство городской среды в размере 50,2 млн рублей.

Ожидаемые результаты от реализации проекта – это организация безопасных прогулок воспитанников МБДОУ в соответствии с требованиями образовательного стандарта, санитарного законодательства, учетом возрастных и гендерных особенностях; активизация двигательной активности детей на свежем воздухе, способствующей укреплению физического здоровья воспитанников; увеличение возможности пребывания воспитанников на свежем воздухе при неблагоприятных погодных условиях; создание привлекательного имиджа образовательного учреждения для жителей микрорайона; рост удовлетворенности населения качеством жизни в условиях Крайнего севера.

В Воркуте большое внимание уделяется вопросу благоустройства города. Создать привлекательное игровое пространство для дошколят в интересах многих: жителей города, в первую очередь родителей детей, педагогов, представителей общественности.

## Заключение

Развитие дошкольных образовательных учреждений необходимо, чтобы сформировать у ребенка стремление учиться, совершенствоваться, познавать окружающий мир, быть нужным обществу.

МО ГО «Воркута» в дошкольных образовательных учреждениях воспитывается 5424 ребенка в возрасте до 7 лет.

Воркута – крупный заполярный город с населением 83 тысячи жителей. Сферой образования в МО ГО «Воркута» руководит Управление образования, в которое входят все дошкольные образовательные учреждения города. МБДОУ «Детский сад №33» находится в центре города Воркуты, размещается в двухэтажном кирпичном отдельно стоящем здании, имеет большую территорию. В детском саду №33 воспитывается 217 детей. МБДОУ «Детский сад №33» - учреждение востребованное, его проектная мощность задействована полностью, вакантных мест в саду нет.

Выполненный анализ деятельности МБДОУ за три года показал эффективную работу образовательного учреждения.

Финансирование МБДОУ «Детский сад №33» осуществляется за счет муниципальных субсидий и родительской платы за содержание ребенка. Родительская плата за содержание ребенка частично компенсируется из бюджета. В 2016 году на содержание МБДОУ было выделено 29,6 млн. руб., хотя из-за роста цен на коммунальные услуги и отдельные приобретаемые товары, роста зарплаты по решению вышестоящих органов учреждение испытывало недостаток денежных средств.

Выполненный в работе SWOT-анализ дает оценку как внутренних факторов, характеризующих деятельность МБДОУ «Детский сад №33», так и внешних факторов. В работе отмечается, что на функционирование детского образовательного учреждения оказывает воздействие множество внутренних факторов, однако все они находятся под контролем руководителя учреждения, руководства Управления образования, администрации города.

Выполнен анализ возможностей ДОУ. У МО ГО «Воркута» есть перспективы, так как город находится в Арктической зоне, развитием которой руководство страны начинает заниматься очень серьезно, выдвигая это направление как приоритетное. В этом регионе сконцентрированы огромные запасы различного сырья, а Печорский угольный бассейн признан перспективным районом добычи угля. В развитии Арктической зоны нуждается не только Россия, но и вся мировая экономика. В экономическую программу развития Арктики с участием Республики Коми входит создание трансарктической оптоволоконной линии, строительство автодороги Сыктывкар - Нарьян-Мар с подъездами к Воркуте и Салехарду, программа развития промышленного и научного потенциала.

У Воркуты есть перспектива получить статус территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) на срок до 70 лет. В этом случае за счет средств всех уровней бюджетов, а также внебюджетных источников будет финансироваться и развиваться городская инфраструктура. Если статус ТОСЭР будет получен, воркутинские компании и предприятия получают существенные преференции, в частности, налоговые льготы и льготные тарифы страховых взносов в негосударственные внебюджетные фонды. При таком благоприятном развитии Воркуты дошкольные образовательные учреждения смогут развиваться в соответствии с запросами времени, проблемы с недостаточным их финансированием будут решены.

В работе выполнен анализ существующих угроз. Основной из них-риск случайных аварий с коммунальной инфраструктурой (водовод, энергоснабжение). Это может привести к эвакуации детского населения из города. Если такое чрезвычайное событие произойдет, то отток населения из города увеличится и в дальнейшем количество детей в городе сократится.

Выполненный SWOT-анализ показывает, что перспективы у Воркуты все же скорее благоприятные и дошкольные образовательные учреждения могут чувствовать себя вполне уверенно на рынке образовательных услуг,

несмотря на конкуренцию. Тем более такое эффективно работающее и занимающее активную позицию учреждение как МБДОУ «Детский сад №33».

Для совершенствования управления ДОУ разработаны предложения. Необходимо продолжить практику развития информационную инфраструктуры, систематизировать документооборот, избавившись от излишние и дублирующих друг друга документов, усилить контроль за своевременным и качественным заполнением базы данных; улучшить системное программное обеспечение.

Еще одно из предложений- развивать платные образовательные услуги. Изучение потребности в таких услугах воспитанников МБДОУ «Детский сад №33» и их родителей показало большую заинтересованность этой аудитории в развитии детей, их способностей. Предполагаемая выручка от проведения таких занятий в год -640 тыс. руб. Эти средства планируются направить на приобретение современного оборудования для групп, что улучшит условия труда, расширит возможности коммуникации, информированности педагогов.

Предлагается установить на территории МБДОУ "Детский сад № 33" г. Воркуты многофункциональную игровую площадку всесезонного использования. Такая площадка в условиях Крайнего севера -шаг к созданию безопасной и комфортной образовательной среды, один из качественных показателей удовлетворенности населения деятельностью учреждения, ответственного за прилегающую к нему территорию, индикатор заботы городской власти о благополучном и полноценном развитии подрастающего поколения.

МБДОУ «Детский сад № 33 имеет большую территорию с надежным ограждением на которой можно установить такую площадку. Участок озеленен. Только в 2016 году сотрудники высадили 26 кустов.

Из таблицы видно, что общая стоимость затрат проекта составит 600 тыс. рублей, что включает приобретение оборудования и расходы на его доставку и установку.

Получить необходимые для реализации этого предложения средства можно путем участия в республиканском конкурсе или же путем долевого софинансирования с социальными партнерами.

Мероприятия нацелены на получение социальных результатов, так как цель предложения отражает приоритетность человеческого фактора города, региона. Облагороженная территория, прилегающая к детскому образовательному учреждению, позволит улучшить качество жизни всего населения микрорайона, а в первую очередь детей. Основная цель предлагаемых мероприятий—забота о будущем города, о детях, которые формируют свою личность и набираются здоровья на оборудованной игровой площадке.

Цели и задачи, поставленные в бакалаврской работе, достигнуты.

## Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа свободный: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)

2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ. Принят Государственной Думой 21 октября 1994 г. (с изм. от 01.10.2015). Режим доступа свободный: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)

3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ. Принят Государственной Думой 17 июля 1998 г. (ред. от 28.03.2017). Режим доступа свободный: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/)

4. Федеральный закон от 29.12.2012 №273 (ред. от 13.07.2015) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 24.07.2015). Режим доступа свободный: <http://base.garant.ru/70291362/#friends>

5. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации". Принят Государственной Думой 20 июня 2014 г. Режим доступа свободный: <https://rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html>

6. Закон Республики Коми от 06.10.2006 года №92-РЗ «Об образовании». Принят Государственным Советом Республики Коми 21 сентября 2006 г. (с изменениями на: 20.12.2016). Режим доступа свободный: [http://ivo.garant.ru/#/basesearch/Закон Республики Коми от 6 октября 2006 г. N 92-РЗ Об образовании:](http://ivo.garant.ru/#/basesearch/Закон%20Республики%20Коми%20от%206%20октября%202006%20г.%20N%2092-РЗ%20Об%20образовании)

7. Закон Республики Коми от 20.12. 2016 года №144-РЗ «О внесении изменений в Закон Республики Коми «Об образовании». Принят

Государственным Советом Республики Коми 15 декабря 2016 г. Режим доступа свободный: <http://docs.cntd.ru/document/444927256>

8. Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций / Д.А. Панков, Е.А. Головкова, Л.В. Пашковская и др.; под общ. ред. Д.А. Панкова, Е.А. Головковой. - М.: Новое знание, 2014. – 631 с.

9. Березкина Т.Е. Основы управления / Т.Е. Березкина, З.К. Океанова, Н.А. Кислякова. - М.: Проспект, 2015. - 232 с.

10. Блэйк Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко] – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.

11. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании. - М., 2008 //электронный ресурс

12. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [пер.с англ.]. – Спб. : Питер, 2012. – 863 с.

13. Егоршин А.П. Основы менеджмента. – М. : ИНФРА-М, 2015. - 350 с.

14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА - М, 2011.-304 с.

15. Коротков Э. М. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2012. – 640 с.

16. Основы менеджмента / Под ред. д.э.н., проф. И.Ю. Солдатовой; д.э.н., проф. М.А. Чернышева. - М.: Издательско - торговая корпорация «Дашков и К<sup>О</sup>»; Ростов на/Д: Академцентр, 2013. - 272 с.

17. Переверзев М.М. Менеджмент / М.М. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 330 с.

18. Райзберг Б.А. Современный социоэкономический словарь. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 629 с.

19. Симонов В.П. Педагогический менеджмент - М.: 1997 // [http://studme.org/60709/pedagogika/pedagogicheskiy\\_menedzhment](http://studme.org/60709/pedagogika/pedagogicheskiy_menedzhment)

20. Цыпкин Ю.А. и др. Менеджмент / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люшкинов, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 439 с.

21.Анисимкова Е.П., Воронина Л.П. Особенности управления и финансирования бюджетных дошкольных образовательных учреждений в муниципальном образовании//Муниципальная экономика и управление, №2, 2015/Электронная версия

22.Млынковская М.Л. Основные функции менеджмента в образовании.12.12.2011 //www.inform.ru

23.Романенко В.Ю. Черкасова В.Ю. Комплексная система создания образа города средствами территориального маркетинга//Экономика и управление//Электронная версия журнала

24.Цэрүш Л.В. Система оценки качества предоставления платных дополнительных образовательных услуг в дошкольном образовательном учреждении //Современное дошкольное образование. Теория и практика. – 2016. – №2. – С.50 – 61.

25.Чигарёв Б.Н. Чем мы можем управлять? Маркетинговая среда территории //Тематическое сообщество муниципал [электронный ресурс]//Режим доступа:URL: <http://www.municipal-sd.ru/?q=node/181>

26. Википедия

27.Официальный портал Республики Коми

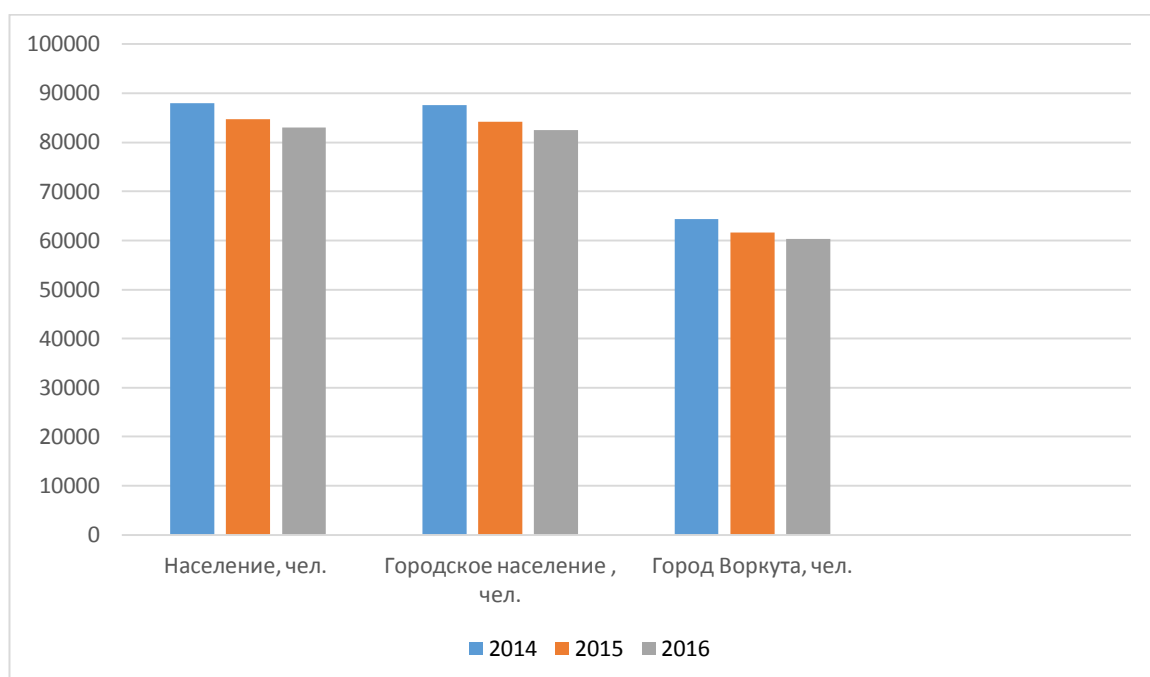
28.Информационный портал администрации МО ГО "Воркута"

29.Заполярка-онлайн РФ–информационный портал редакции газеты «Заполярье»

30. [upro@mail.ru](mailto:upro@mail.ru) (сайт Управления образования МО ГО «Воркута»)

31. [www.bnkom.ru](http://www.bnkom.ru)

Численность населения МО ГО «Воркута» за 2014 - 2016 гг.



## Приложение Б

### Поступления и выплаты денежных средств по МБДОУ «Детский сад №33»

| Показатели                                                                                                                            | 2014 год,<br>тыс. руб. | 2015 год,<br>тыс. руб. | 2016 год,<br>тыс. руб. | Темп<br>роста,<br>% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|
| Поступления – всего (1+2+3)                                                                                                           | 24720, 1               | 26717,3                | 29565,2                | 119,6               |
| в том числе:                                                                                                                          |                        |                        |                        |                     |
| 1.Субсидии на выполнение муниципального заказа                                                                                        | 22274,9                | 24109,3                | 24594,8                | 110,4               |
| 2.Субсидии на иные цели                                                                                                               | 2445,2                 | 2608,0                 | 1339,3                 | 54,8                |
| 3.Поступления от иной, приносящей доход деятельности                                                                                  | -                      | -                      | 3631,1                 | х                   |
| Выплаты- всего(А+Б+В)                                                                                                                 | 24720,1                | 26717,3                | 29565,2                | 119,6               |
| в том числе                                                                                                                           |                        |                        |                        |                     |
| А. Из субсидий на выполнение муниципального заказа                                                                                    | 22274,9                | 24109,3                | 24594,8                | 110,4               |
| из них:                                                                                                                               |                        |                        |                        |                     |
| *заработная плата                                                                                                                     | 14533,6                | 15730,4                | 17118,5                | 117,8               |
| *начисления на выплаты по оплате труда                                                                                                | 6288,1                 | 6806,0                 | 4944,7                 | 78,6                |
| *услуги связи                                                                                                                         | 37,4                   | 40,5                   | 39,0                   | 104,3               |
| *коммунальные услуги                                                                                                                  | 493,0                  | 533,6                  | 1678,8                 | в 3.4<br>раза       |
| *работы, услуги по содержанию имущества                                                                                               | 213,2                  | 230,7                  | 253,0                  | 118,7               |
| *прочие выплаты                                                                                                                       | 0,8                    | 0,9                    | 2,4                    | в 3<br>раза         |
| *прочие расходы                                                                                                                       | 59,8                   | 64,8                   | 73,2                   | 122,4               |
| *прочие работы, услуги                                                                                                                | 570,1                  | 617,0                  | 388,6                  | 68,2                |
| *увеличение стоимости основных средств                                                                                                | 27,9                   | 30,2                   | 32,1                   | 115,1               |
| *увеличение стоимости материальных запасов                                                                                            | 51,0                   | 55,2                   | 64,5                   | 126,5               |
| Б. Из субсидии на иные цели, не связанные с финансовым обеспечением выполнения муниципального задания на оказание муниципальных услуг | 2445,2                 | 2608,0                 | 1339,3                 | 54,8                |
| из них:                                                                                                                               |                        |                        |                        |                     |
| -увеличение стоимости материальных запасов                                                                                            | 1970,9                 | 2094,7                 | 855,9                  | 43,4                |
| -пособия по социальной помощи населению                                                                                               | -                      | -                      | 98,9                   | х                   |
| -работы, услуги по содержанию имущества                                                                                               | 10,2                   | 11,0                   | 17,1                   | 167,6               |
| -прочие работы, услуги                                                                                                                | 166,6                  | 180,3                  | -                      | х                   |
| -прочие выплаты                                                                                                                       | 297,5                  | 322,0                  | 367,4                  | 123,5               |
| В.Из поступлений от иной, приносящей доход деятельности                                                                               | -                      | -                      | 3631,1                 | х                   |
| из них:                                                                                                                               |                        |                        |                        |                     |
| *начисления на выплаты на оплату труда                                                                                                | -                      | -                      | 0,2                    | х                   |
| *увеличение стоимости материальных                                                                                                    | -                      | -                      | 3630,9                 | х                   |

|         |  |  |  |  |
|---------|--|--|--|--|
| запасов |  |  |  |  |
|---------|--|--|--|--|

## Приложение В

### SWOT-матрица

|                 | Возможности | Угрозы |
|-----------------|-------------|--------|
| Сильные стороны | СИВ         | СИУ    |
| Слабые стороны  | СЛВ         | СЛУ    |

Поле СИВ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.

Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.

Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать для устранения угроз.

Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Игровая площадка «Малышок»



Площадка «Играйка»

