

## Содержание:

# Введение

Российский рынок товаров и услуг разнообразен, но, при этом, чрезвычайно динамичен. От современных руководителей требуется не только осознание значимости процессов управления, но и владение «достаточной информацией для того, чтобы принимать экономически обоснованные управленческие решения, направленные на укрепление позиции организации на рынке и успешное ее развитие в долгосрочной перспективе» [1], включение в работу «систематизированного и логического процесса, основанного на рациональном мышлении» [2], использование инструментов стратегического менеджмента для оценки внешней и внутренней среды организации.

Актуальность и практическая значимость решения данных проблем обусловили выбор темы курсовой работы, целью которой является оценка влияния на эффективность управления и стратегическое развитие всей организации анализа её внешней и внутренней среды.

В соответствии с поставленной целью, решаются следующие задачи:

1. изучить теоретическую базу, определяющую среду организации;
2. исследовать методы проведения анализа среды организации;
3. описать применение инструментария анализа внешней и внутренней среды в осуществляемой деятельности ЧДОУ "Жемчужина";

Предмет исследования: анализ внешней и внутренней среды организации. Объект исследования: ЧДОУ «Жемчужина» [3], оказывающее образовательные и воспитательные услуги жителям Ростова-на-Дону.

Теоретическую основу работы составили труды ведущих исследователей в области маркетинга, стратегического управления, образования. В курсовой работе использованы нормативные документы, официальные, директивные материалы органов власти РФ, Ростовской области, города Ростова-на-Дону, официальных сайтов учреждений образования, СМИ.

Автором курсовой работы использованы теоретические методы и эмпирические методы исследования.

Курсовая работа состоит из структурных элементов: введение, теоретический обзор, практическая часть, заключение и список литературы. В конце работы представлены приложения.

Во введении обоснована актуальность темы работы, практическая значимость, определены цели и задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены основные теоретические понятия, определяющие среду организации, её элементы, призванные «идентифицируя целое, объяснить поведение и свойства, с точки зрения его роли и функции» [4].

Во второй главе изложены теоретические основы основных методов и способов анализа внешней и внутренней среды организации.

В третьей главе проведен анализ состояния внешней и внутренней среды частного детского сада «Жемчужина» [5], а также разработаны рекомендации по повышению качества и эффективности анализа среды учреждения.

Приложение содержит 13 рисунков, графиков и таблиц.

Библиографический список содержит 90 наименований.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности применения методик анализа среды руководителями (менеджерами) учреждений дошкольного образования на различных этапах деятельности организации.

## **1. Теоретические аспекты в изучении среды организации**

### **1.1. Организация и её среда, как предмет изучения в менеджменте**

Среда организации была предметом изучения многих исследователей; особое распространение приобрели научные идеи Котлера Ф., Л. фон Берталанфи,

Маскона М., Х.Ф. Тейлора, А. Файоля, А.А. Богданова, П. Друкера.

«Организация» - это одно из основополагающих теоретических понятий менеджмента; может трактоваться в атрибутивном, функциональном, институциональном значении [6], в курсовой работе рассматривается, как «устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в единое целое; приведение в стройную систему» [7], особое внимание уделяется установлению её единиц и переменных, определению их взаимодействия.

Системные свойства организации определяют её сущность; знание о них помогает раскрыть потенциал организации, и содержательное взаимодействие с другими процессами и системами [8].

Среду организации принято делить на внешнюю и внутреннюю. Они взаимосвязаны, хотя «цели исследования и информационная база позволяют рассматривать их изолированно» [9].

## **1.2. Внешняя среда организации и ее определяющие факторы**

Внешняя среда характеризуется взаимосвязанностью всех факторов, сложностью, подвижностью, неопределенностью (см. Приложение 1).

«Способности компании к адаптации превращаются в более важный организационный фактор, чем навыки прогнозирования» [10]. Организация определяет возможность ответной реакции, разрабатывает ее механизмы, стремится не только ограничить отрицательные воздействия факторов, существенно влияющих на результаты деятельности, но и более полно использовать предоставляемые ей благоприятные возможности.

Уровень неопределенности -это основная характеристика внешней среды; чем он выше, тем выше риск. Организация пытается снизить этот уровень: или адаптируется к изменениям, или сама продуктивно влияет на среду.

Подвижность внешней среды характеризуется с точки зрения поступательности; «необходимо выделять не только факторы, которые имеются сегодня, но и в будущем» [11], ведь непрерывные изменения среды происходят медленно и предсказуемо, а наиболее опасны внезапные изменения.

Традиционно внешнюю среду организации подразделяют на микросреду (прямое воздействие) и макросреду (среда косвенного влияния).

«Микросреда- это экономическая среда, связанная с фирмой, обслуживанием клиентуры» [12]: поставщиков, покупателей, потребителей услуг, контактные группы, проявляющие интерес, способные влиять на деятельность.

Партнеры — структурные единицы внешней среды, связанные с организацией отношениями сотрудничества на основе взаимовыгодного обмена.

Потребитель, обеспечивающий занятость- цель любой организации; для удовлетворения его запросов общество доверяет ресурсы. В зависимости от целей потребления товаров или услуг, можно говорить о типах потребления: непосредственных потребителях (личное пользование), фирмах-производителях (использование в производстве), фирмах-посредниках (с целью перепродажи), бюджетных организациях (использование в деятельности), иностранных потребителях (на различные цели).

Поставщики - «деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг» [13]. Поставщики, гарантируя ввод ресурсов, часто создают зависимость от них, манипулируют.

Контактная аудитория – это «любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее

способность достигать» [14] поставленные цели. Их образуют финансовые круги, СМИ, государственные учреждения, гражданские группы действий, местные контактные аудитории, широкая публика (не выступает как организованная сила, но влияет на имидж), внутренние контактные аудитории

Внешняя макросреда включает факторы, которые не оказывают немедленного воздействия на деятельность организации, но сказываются на ее результатах. Макросреда сложнее, чем микросреда (Рисунок 1), поэтому при ее изучении необходим взгляд и в прошлое, и в будущее (прогнозирование).

Рисунок 1

Модель внутренней и внешней среды организации (по материалам [15])



Политические факторы рассматривают как средообразующие, хотя их влияние проявляется и через другие факторы [16]. Наибольший политический импульс испытывает на себе правовая среда: от правового статуса организации зависит порядок осуществления основной деятельности, а также порядок взаимодействия с органами власти, осуществляющими контроль и надзор.

Государственно-политические и международные факторы важны для транснациональных организаций, организаций, имеющих членство в международных союзах, а также тех, кто применяет иностранные технологии, ресурсы. Велика роль этнических и ментальных особенностей рынка.

Изучение экономических факторов среды создает картину распределения ресурсов на уровне государства, определяя «объем денежных средств, которые потребитель может направить на рынок конкретного товара и которые формируют условия спроса и емкость данного рынка» [17].

Социальная среда - это факторы, определяющие демографическую структуру тенденции развития общества, его нормы и ценности. Она определяет состояние рынка труда, товаров или услуг, опосредованно влияя на качество продукции, потребляемой населением.

Научно-технологические факторы являются одновременно и внешним фактором, и внутренней переменной. Они подразумевают изменения в технологиях, нововведения, позволяющие модернизировать производство.

Классификации факторов внешней среды может осуществляться: по направленности (стабилизирующие и дестабилизирующие), по модели поведения по отношению к другим, по степени воздействия (прямое, косвенное), по масштабу охвата (город, регион, страна) и другие [18].

### 1.3. Внутренняя среда организации: факторы и элементы

Теория менеджмента определяет внутреннюю среду как «совокупность характеристик организации, ее внутренних субъектов, влияющих на положение и перспективы организации, ее потенциал, конкурентоспособность, возможности развития» [19].

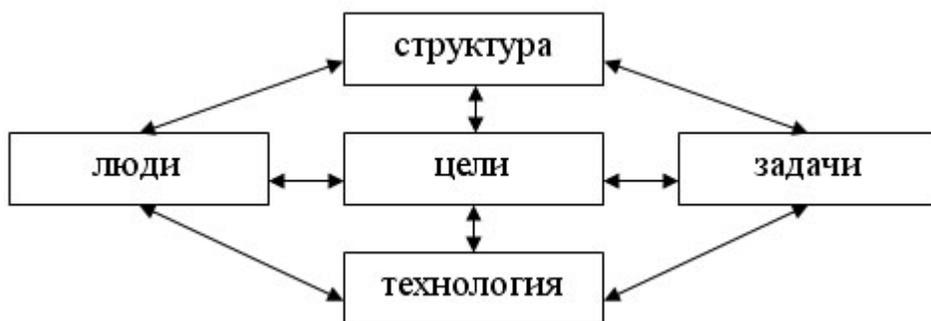
Системный научный подход позволяет разделить переменные факторы и элементы внутренней среды на объективные и субъективные [20] (см. Приложение 2), ранжировать их, определять тип связей между ними, создавать приемлемую модель внутренней среды организации (см. Приложение 3).

Накоплен достаточный опыт изучения внутренней среды организации точки зрения: статичности (элементы и факторы) и динамики (процессы).

Общетеоретический подход (Рисунок 2) связывает элементы внутренней среды с классическими переменными, во взаимосвязи с организационной культурой. Организация может воздействовать и изменять, если это необходимо, переменные внутренней среды.

Рисунок 2

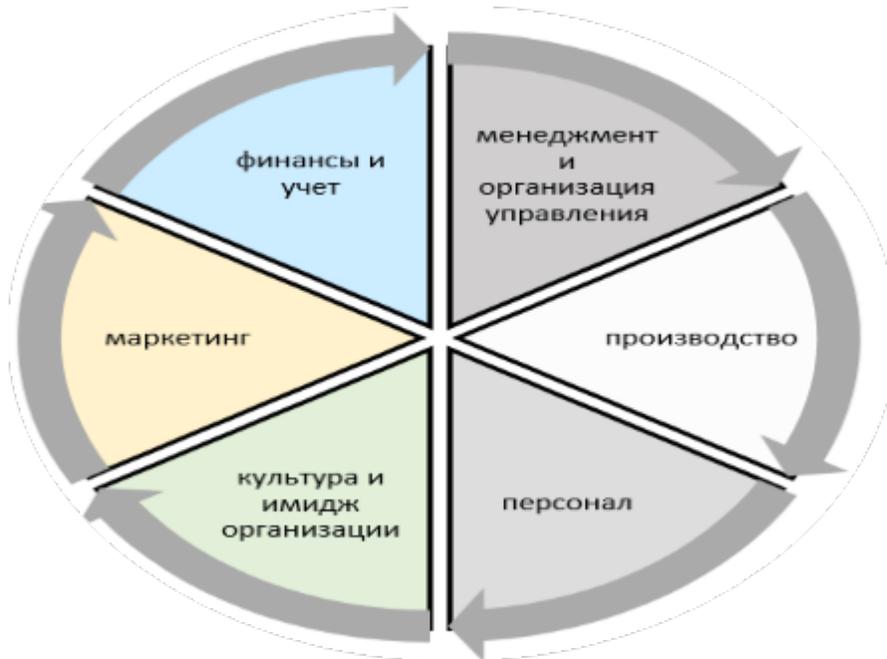
Внутренняя среда организации (общетеоретический подход) [21]



Для сторонников технологического (административного) подхода элементы внутренней среды - это функциональные области управления (Рисунок 3), объединенные информационными потоками (см. Приложение 4).

Рисунок 3

Внутренняя среда организации (технологический подход) [\[22\]](#)



Споры о содержании понятия «внутренняя среда организации» продолжаются. Учёными в качестве внутренних факторов рассматриваются: перспективы развития [\[23\]](#), научный, технический, кадровый, трудовой потенциалы, механизмы мотивации [\[24\]](#), как способ достижения синергетического эффекта, заинтересованность, производительность, власть [\[25\]](#).

Современные подходы к изучению внутренней среды рассматривают функциональные срезы (подсистемы): производственный, организационный, кадровый, маркетинговый и финансовый в контексте организационной культуры [\[26\]](#) - «набора наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, получающих выражение в заявляемых ценностях, задающих людям ориентиры поведения и действий» [\[27\]](#).

Выводы по главе 1:

1. Организация, как целостное образование, стремится воспроизводить себя, сохранять равновесие во взаимодействии со средой, преодолевать оказываемое влияние. Внутриорганизационное управление и управление организацией как

субъектом рынка связаны между собой диалектическим единством внешней и внутренней среды.

2. Внешняя среда по отношению к организации объективна. Факторы микросреды не только непосредственно влияют на организацию, но и сами испытывают на себе воздействие от её деятельности. Факторы макросреды не оказывают прямого воздействия, но сказываются на стратегически важных решениях. От правильности учета всех аспектов внешнего окружения зависит результативность и эффективность деятельности организации.

3. Внутренняя среда «оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации, задает условия ее работы и является результатом управленческих решений». При формировании внутренней среды организации выделяют: элементы и ситуационные факторы.

## **2. Методы анализа внутренней и внешней среды организации**

### **2.1. Информационная база анализа внутренней и внешней среды**

Информация для любой организации -самый важный актив [\[28\]](#), определяющий фактор обоснованности принимаемых решений. Она собирается, синтезируется, хранится, чтобы реагировать на запросы организации. В связи с этим, она должна быть: достоверной, ценной (для периода, ситуации, пользователя), массовой (объемность, цикличность, длительность), полной (достаточной для принятия решений), адекватной (соответствие информационного образа реальному) и актуальной [\[29\]](#).

Информация может быть получена в рамках типовых систем: иррегулярной, где фокус - на сходстве текущих и произошедших событий, регулярной, основанной на периодичности, сочетании ретроспективы и перспективы (при принятии рабочих решений), системы непрерывного обзора элементов среды и прогнозирования (часто ощущается нехватка информации, средств).

Источники информации для анализа внешней и внутренней среды могут быть: объективными (отраженные в бухгалтерской и статистической отчетности, результаты производственно-хозяйственной деятельности) и субъективными (итоги анкетирования, тестирования, интервьюирования).

Информация делится по типу (юридическая, финансовая, коммерческая), цели изучения (первичная, вторичная), масштабу (макроэкономика, отрасль, предприятие), способу измерения (количественная, качественная) [\[30\]](#).

Первичные источники используют специально для решения конкретной проблемы. Наиболее доступным и дешевым способом получения информации из источников является заранее собранная вторичная информация; её «сбор предшествует сбору первичной и повышает ее эффективность» [\[31\]](#). Но работа с такой информацией имеет ряд недостатков: возможны различия в трактовке понятий и системах классификации, отсюда необходимость трансформировать информацию, чтобы она удовлетворяла требованиям.

Дополнительные источники информации – это правовые документы, публикации Росстата, базы данных федеральных (региональных) органов, информация СМИ, данные независимых исследований, техническая документация, документы, необходимые для анализа среды организации.

## **2.2. Методы анализа внешней среды организации**

«Анализ среды считается исходным процессом стратегического маркетинга, он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения. Анализ среды предполагает изучение: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды» [\[32\]](#).

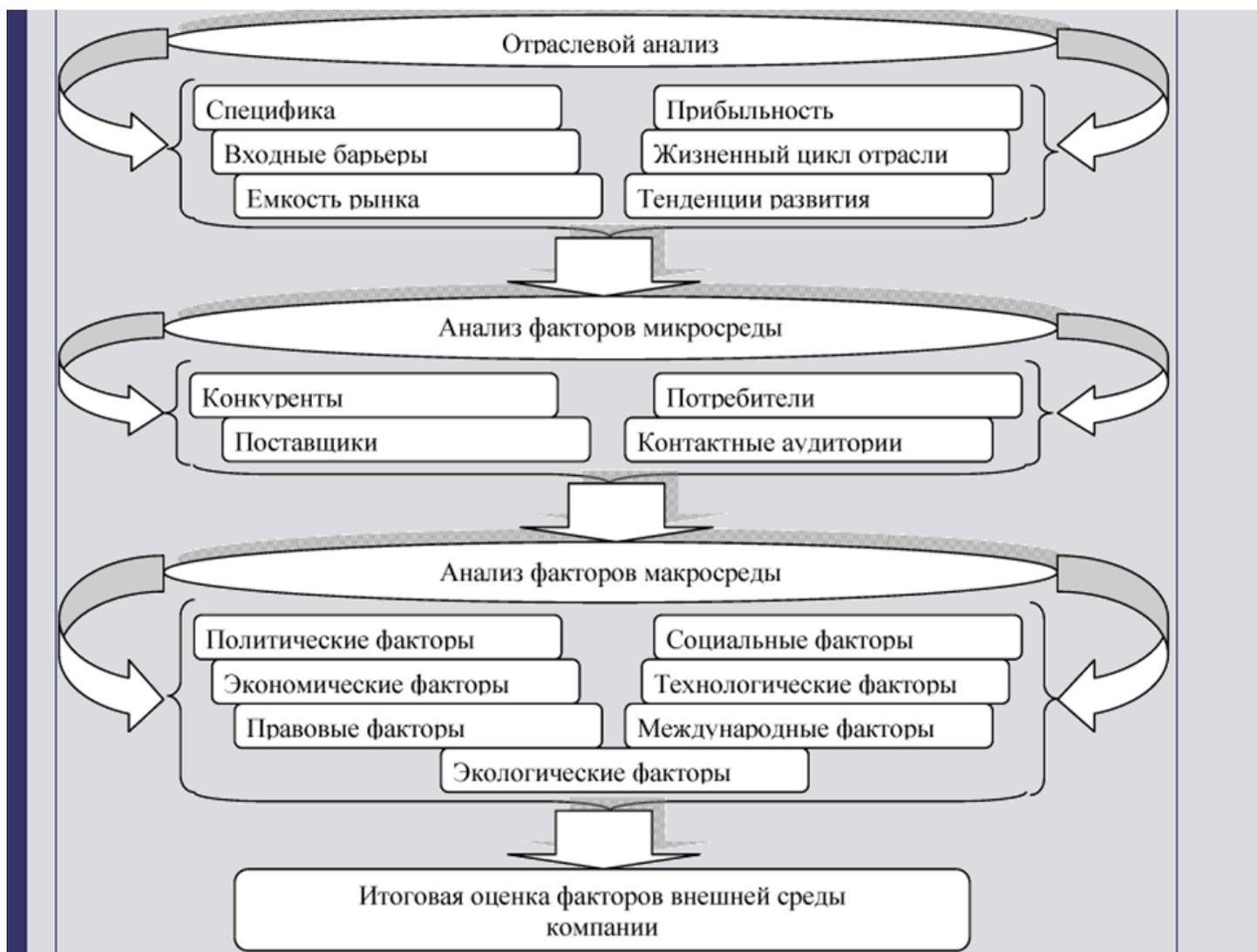
Стратегический анализ внешней среды организации – это система, сочетающая классические и вспомогательные методики анализа. Часто используются классические методики анализа среды организации: PEST-анализ, КФУ в отрасли, конкурентный анализ «Пять сил» М. Портера. Приобретают популярность в условиях кризиса ЕТОМ-анализ, SPACE-анализ, методики З.Е. Шершневой и С.В. Оборской, методика стратегического анализа В.С. Ефремова [\[33\]](#) (см. Приложение 5). Применяются также вспомогательные методики: мониторинг конкурентов, методы анализа иерархий, экспертного прогнозирования и сценариев, методика анализа нестабильности среды [\[34\]](#).

Отраслевой, конкурентный и ситуационный анализ – это составные части стратегического анализа организации. (см. Рисунок 4).

Отраслевой анализ позволяет выяснить привлекательность ведение деятельности в отрасли, товарных рынков внутри неё, ключевые факторы успеха, выделить характерные отраслевые возможности (угрозы), основываясь на особенностях структуры, динамики [35]. Особенности применения организацией определяются самостоятельно.

Рисунок 4

Схема проведения анализа внешней среды организации [36]



Конкурентный анализ позволяет выявить степень конкуренции, конкурентные позиции организации, прогнозировать потенциальные действия конкурентов, «повысить чувствительность к значимым ошибкам в процессе принятия решения по

улучшению стратегических решений»[37].

Направления конкурентного анализа зависят от целей: анализ товаров (услуг, цен), анализ конкурентов и рынка в маркетинге, коммуникационный и сбытовой анализ. Методики применения также различны: используются основные - маркетинговые исследования, экспертное прогнозирование, конкурентный анализ каждого компонента (SPACE-анализ, модель «Пять сил» М. Портера, SWOT-анализ) и прикладные методы: анализ КФУ, бенчмаркинг по отношению к другим, что позволяет «обнаруживать и изучать то, что другие делают лучше и, совершенствуя, применять их методы работы» [38].

Макросреда оказывает влияние не только на организацию, но и на её непосредственное окружение; анализ макроокружения, степени влияния на компанию (PEST, PESTplus-анализ) приобретает важное значение при определении возможностей и угроз; его необходимо проводить с определенной периодичностью и постоянно осуществлять мониторинг изменений.

Заключительный этап анализа внешней среды организации сводится к итоговой суммарной оценке факторов с учетом результатов изучения элементов макро- и микросреды. Основные оценочные критерии итоговой оценки - степень, направленность, вероятность влияния на деятельность.

## **2.2.1. Анализ макросреды организации. PEST-анализ.**

Техники быстрого сканирования макросреды

PEST-анализ является инструментом, предназначенным для выявления аспектов внешней макросреды, тенденций и событий, не подконтрольных организации, но влияющих на принятие ею стратегических решений [39].

Составляющие факторы, анализируемые в PEST-анализе, не являются общими для всех (Приложение 6). Анализ политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) факторов можно дополнить юридической (для организаций с жестким правовым регулированием) - STEP+L, природоохранной (STEPL+E), этической (STEE+PLE) и демографической (DRETS) составляющей, индустриально-отраслевым анализом (PESTEL+I), могут быть проанализированы факторы местного национального и глобального уровня (LONG

PEST) [\[40\]](#).

Анализируемые в PEST (PEST plus-анализе) факторы взаимодействуют, взаимовлияют; изменения в одной компоненте влечёт к изменениям в других.

Для проведения анализа привлекают экспертов; теория применения метода экспертных оценок наиболее полно отражена в работах Б.Г. Литвака, А.И. Орлова. Экспертами первоначально определяются факторы, которые могут повлиять на деятельность организации. Затем они оценивают характер изменений, значимость, степень влияния фактора (см. Приложение 6).

Важно «собрать оптимально необходимый максимум информации по каждому фактору, с тем, чтобы эксперты могли сформировать мнение, необходимое на следующем шаге» [\[41\]](#), оценить не просто текущее состояние каждого фактора, а предсказать его изменение на ближайшие 3-5 лет.

Форма систематизации зависит от целей исследования, квалификации экспертов. Матричная форма применяется реже, чаще - составляются таблицы, определяя: количественную оценку и средний показатель степени влияния каждого фактора, удельный вес (значимость, важность) в общей факторной картине (коэффициент, процент, качественная оценка), оценку вероятности проявления, средневзвешенную оценку (произведение коэффициентов вероятности проявления и значимости фактора), оценку направления влияния (+) или (-), круг возможностей и угроз для организации [\[42\]](#).

ЕТОМ-анализ (см. Приложение 7)— методика анализа угроз и возможностей, позволяющая выбрать самые значимые факторы макросреды (не более 15). Их определение осуществляется так же, как в PEST-анализе: оценивается вес (сила воздействия внутри группы факторов), рейтинг важности среди всех анализируемых факторов (от 1 до 15) и совокупное влияние фактора (группы факторов) [\[43\]](#).

QUEST-анализ (Quick environmental scanning technique)- это техника быстрого сканирования макросреды организации. Методы определения факторов те же, что в PEST- и ЕТОМ-анализе, но выбирают их на основе рейтинга значимости, их число ограничено (не более пяти), чтобы не усложнять анализ. Эксперты оценивают также вероятность проявления фактора во взаимосвязи с другими (определяют наличие или количественную оценку).

Выявленные в ходе анализа внешней макросреды возможности и угрозы – это характеристики, способные повлиять на итог, но не подконтрольные: важно не столько их вскрыть, сколько оценить с точки зрения важности в стратегии поведения организации в каждом отдельном случае [\[44\]](#).

## **2.2.2. Анализ отрасли. Модель М. Портера. Отраслевые КФУ**

Отрасль – группа предприятий, конкурирующих на одном потребительском рынке, их продукция имеет общие потребительские характеристики.

М. Портер объединил основные направления анализа отрасли [\[45\]](#), сформировав интегрированную модель - отраслевой конкурентный анализ, который включает в себя определение профиля отрасли, движущих сил её развития, оценку сил конкуренции и конкурентных позиций соперничающих организаций, анализ ближайших конкурентов, оценку перспектив развития отрасли, а также ключевые факторы успеха в ней.

Анализ конкурентного окружения М.Портера позволяет организации разрабатывать стратегию выгодного позиционирования на рынке, зависящую от факторов: интенсивность уровня соперничества присутствующих на рынке конкурентов, рыночная власть потребителей (постоянные клиенты), рыночная власть поставщиков, угроза появления на рынке товаров-заменителей, новых игроков, компаний, вступающих в отрасль [\[46\]](#).

Процесс анализа многоаспектный, многоступенчатый (Приложение 8): определяется размеры, темпы роста рынка, масштабы конкуренции, этап жизненного цикла, количество, размеры конкурентов и покупателей, барьеры входа (выхода), рентабельность (сравнить со средним в народном хозяйстве).

Анализ движущих сил отрасли важен для понимания направлений её развития: экономические тенденции, государственное регулирование, технологии, способы использования продукции, демографические изменения, сокращение рисков инвестиций и неопределенности, а также возможности появления новых методов распределения, технологические секреты, позволяющие увеличить прибыль, снизить издержки производства.

Созданная на этапе планирования анализа группа (3-5 человек) проводит анкетирование по каждой конкурентной силе, определяя наиболее мощные силы влияния на организацию его микроокружения; каждый фактор оценивается по балльной шкале (прогрессивная шкала- от 1 до 3) [47]. Для удобства дальнейшей обработки результатов анализа используется единая шкала измерений; систематизация результатов та же, что и при проведении PEST-анализа (таблицы оценки конкурентной силы: факторы, параметры оценки, средневзвешенная оценка, степень влияния конкурентной силы).

На этапе оценки конкурентных позиций в отрасли [48] соперничающих организаций определяются их стратегические группы, опираясь на близкий подход, позицию на рынке; могут отличаться друг от друга по параметрам.

Анализ ближайших конкурентов сводится к анализу преобладающей в настоящем политики, прогнозированию потенциальных шагов конкурентов и их реакции на активизацию конкурентной стратегии.

Успешное управление становится возможно, если «разнообразии средств управляющего больше или равно разнообразию ситуации» [49], иначе у организации, как у сложной и открытой системы, нет ответа на изменения среды.

Цель любого бизнеса – улучшить свои конкурентные позиции. Цель эта не является краткосрочной, и организация может поставить себе задачу определить ключевые факторы успеха, способные помочь в достижении поставленной цели. Ключевые факторы успеха отличны для разных отраслей, а для конкретной отрасли могут меняться во времени. Быть лучшим в отрасли по всем критериям невозможно, необходимо можно соответствовать лишь ограниченному ряду показателей. Задача аналитиков - выделить на перспективу путем ранжирования три-пять наиболее важных из всех ключевых факторов успеха (КФУ), разработать мероприятия по их освоению, ведь именно

они будут в основе стратегии организации [50].

На заключительном этапе анализа проводится оценка краткосрочных и долгосрочных перспектив, результаты обобщаются.

Выполнив анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, важно оценить: обладает ли организация такими внутренними силами, чтобы воспользоваться

предоставляемыми возможностями, способны ли внутренние слабости усложнить возникающие проблемы, связанные с внешними опасностями.

### **2.2.3. Анализ внутренних факторов. Модель Мак-Кинзи «7-S»**

Анализ внутренней среды называют управленческим анализом деятельности, бизнес-диагностикой, анализом проблем. Он включает в себя: оценку функциональных зон (бизнес единиц, подразделений, служб, бизнес процессов) организации, оценку философии бизнеса (амбиции, этические принципы руководителей), организационных ценностей, корпоративной культуры; может быть использован один из подходов к проведению: внутренний (учёт опыта организации, мнений специалистов), внешний (на основе сравнения с конкурентами) [\[51\]](#) и нормативный (должно быть, в соответствии с нормами).

Дж. Пирс и Р. Робинсон определили ключевые факторы, анализ которых формирует комплексное представление о внутренней среде организации, ее сильных и слабых сторонах [\[52\]](#).

Изучение внутренней среды представляет собой анализ трансформации ресурсов в готовую продукцию, дополненный анализом специфики управления. В оценке эффективности использования ресурсов важно оценить характер их взаимоотношений, характер затрат и доходов по схеме («результат – усилие – достижение»). Выбор обосновывают, составляя матрицы «вес- эффективность». Особое пристальное внимание – уделяется причинам и длительности существования фактора, ценности (опасности) для организации.

Для анализа основных внутренних факторов, оказывающих влияние на перспективы развития организации, применяют модель «Мак-Кинзи 7-S».

Рисунок 5

Модель “Мак-Кинзи 7-S” [\[53\]](#)



Все элементы модели (см. Рисунок 5) связаны между собой и разделены на две области. «Жесткие» элементы (структура, стратегия, система управления) проще описать, оценить, ими проще управлять. «Мягкие элементы» сложнее поддаются управлению, но являются ключевыми составляющими организации, создают долгосрочное конкурентное преимущество [54].

Применение модели анализа “Мак-Кинзи 7-S” (Приложение 9) показывает важность учета не только финансовых показателей, но и квалификации,

человеческих отношений, совместных ценностей, культуры организации.

## 2.2.5. Виды комплексного анализа среды. SWOT и SNW -анализ.

Составление SFAS- формы и профиля среды

Применение SWOT-анализа дает возможность оценить фактическое положение организации, стратегические перспективы, как итог изучения силы, преимуществ (Strengths) и недостатков (Weaknesses)-слабостей, возможностей (Opportunities) организации и факторов риска (Threats) – угроз.

Вопросы сущности метода и практического использования SWOT-анализа освещаются в исследованиях Боумэна К., Дибба С., Глазова М.М., Корнеевой И.В., Симкина Л., Фомина Я. А., Хруцкого В. Е. [55]. Нестабильность рыночной ситуации изменила взгляд на SWOT- анализ, как на рациональный метод; стал важен «эффект синергии (более «объемная» информация, всесторонний взгляд на ситуацию вместо узкопрофильной оценки)» [56].

На первом этапе SWOT-анализа выявляются его факторы, формируются списки внешних угроз и возможностей, внутренних сильных и слабых сторон, число значимых факторов формально ограничено (5-7 в каждом квадранте). Затем эксперты составляют вспомогательные матрицы угроз и возможностей, предоставляемых внешней средой, а также сильных и слабых сторон организации. Информация из вспомогательных матриц переносится в сводную. При необходимости применяют количественные оценки (от 1 до 5).

Рисунок 6

Матрица стратегических мероприятий (на основе SWOT-анализа) [\[57\]](#)

		Возможности				Угрозы				
		3.1.	3.2.	3.3.	3.4.	4.1	4.2.	4.3.	4.4.	4....
сильные стороны	мероприятия направлены на реализацию преимуществ от своих возможностей во внешней среде				мероприятия, использующие сильные стороны для того, чтобы избежать угроз жизнедеятельности					
	1.1.	Стратегическое мероприятие 1 (СМ 1)								
	1.2.	СМ 2		СМ 3			СМ 4			
	1.3.	СМ5	СМ 6			СМ 7				
слабые стороны	мероприятия, использующие представленные возможности, преодолевая слабые стороны				мероприятия, сводящие к минимуму слабые стороны для того, чтобы избежать угроз жизнедеятельности					
	2.1.	СМ								
	2.2.	СМ		СМ			СМ		СМ	
	2.3.	СМ		СМ			СМ	СМ	СМ	

Можно объединить в единую процедуру оценку факторов и выбор стратегии на основе комбинирования приоритетных факторов, составив матрицу стратегических мероприятий (см. Рисунок 6), образовав набор стратегических альтернатив, которые при других подходах не были бы рассмотрены. При этом ответственность эксперта за оценку вероятности появления возможностей и угроз, уровня влияния внешних факторов, интенсивности сильных (слабых) сторон, их влияния на реализацию возможностей, на защиту от угроз [\[58\]](#) чрезвычайно велика.

Есть мнение, что SNW-анализ является усовершенствованным SWOT-анализом, а его авторство принадлежит бизнес-сообществу. SNW-анализ проводится для более глубокого изучения внутренней среды организации, её сильных и слабых сторон, нейтральной (среднеотраслевой) оценки элементов (Приложение 10), ведь «зачастую, для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным

состояние, когда данная конкретная организация относительно всех конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S» [59].

В ходе анализа изучаются пять аспектов внутренней среды организации: маркетинговый, финансовый, операционный (производственный), кадровый, аспект корпоративной стратегии и культуры [60]. Стандарты, в соответствии с которыми рассматриваются стратегические позиции, заранее определены, учитывают специфику деятельности и зависят от целей анализа.

Интерпретация результатов оптимизирует процесс управления, если после составления списка факторов, оценки и комментария обоснованности намечены действия по переводу слабых позиций в сильные или нейтральные.

Эффективность SNW-анализа зависит от качества сформированности перечня параметров оценки, полноты охвата исследуемой системы, компетентности специалистов, проводящих анализ (как точно оценена нейтральная позиция, сопоставлена со стратегией организации, конкурентами).

Результаты исследования сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей её внешней среды заносятся в матричную SFAS -форму [61] (см. Приложение 11), в которую вносятся внешние стратегические факторы с самыми высокими весовыми коэффициентами из таблицы EFAS (составлена с применением метода взвешивания каждого фактора, что позволяет обосновать реакцию на стратегические факторы, учитывая значимость для организации) и факторы внутренней среды - из формы IFAS (оценка достижимости стратегических целей, в соответствии с ресурсной базой, без учета влияния внешней среды). «При совместном использовании этот набор (EFAS и IFAS) становится мощным аналитическим инструментом» [62].

Весовые коэффициенты всех внешних и внутренних факторов из таблиц EFAS и IFAS корректируются. Затем определяется рейтинг, указывающий, как руководство организации управляет каждым из факторов. Показатель степени влияния на стратегию организации (графа «Весовой коэффициент с учетом рейтинга») является произведением показателей веса и важности фактора [63]. В последней графе таблицы указываются сроки: краткосрочные факторы (К) - менее 1 года, среднесрочные (С) 1-3 года и долгосрочные (Д) - более 3 лет. На заключительном этапе составления SFAS-формы экспертами даются комментарии по каждому фактору из таблицы.

"Профиль" – это инструмент визуального анализа. Составление профиля макро-, микроокружения, внутренней среды расставит акценты внимания к факторам, имеющим более важное значение для организации, заслуживающие большего внимания, а также к тем, которые заслуживают меньшее внимание. Эксперты оценивают: важность для отрасли (от 1 до 3), влияние на организацию (от 0 до 3), направленность влияния («+» / «-»), проводят ранжирование и интегрирование характеристик [64].

Итог проведения анализа внешней и внутренней среды организации – это определение организацией благоприятной ниши для реализации её отличительных компетенций, полученных преимуществ за счет возможностей.

Выводы по главе 2:

Стратегический анализ среды организации состоит из самостоятельных, но взаимодополняющих видов анализа - внешней окружающей среды (макро- и микросреды) и внутренних возможностей (ресурсов).

«Качественная и своевременная информация позволяет отслеживать изменение факторов маркетинговой среды и принимать эффективные решения по стратегическому управлению организацией» [65]. Сбор информации для анализа внешней и внутренней среды организации – это не столько набор последовательных действий, это часть организованного процесса [66].

Применение PEST- анализа позволяет выявлять, систематизировать и прогнозировать проявление во внешней среде факторов, необходимых для обоснования возможностей развития организации в изменяющихся условиях. Способы систематизации и ранжирования различны.

Модель М. Портера «Пять сил» применяют для анализа внешней микросреды, рыночного окружения. Результаты её использования позволяют воссоздать ситуацию на рынке, выявить аспекты деятельности, которые могут стать КФУ организации. Модель косвенно охватывает влияние государства в условиях каждой из сил; применение модели в некоммерческой организации нуждается в адаптации с учетом отраслевой специфики [67].

Анализ внутренней среды охватывает функциональные сферы деятельности организации. Модель «7-S» Дж. Мак-Кинзи, не является чистой стратегической моделью, это способ осмысления развития организации, чек-лист, охватывающий все области деятельности. Применяется в комплексе с инструментами модели

анализа М. Портера «Пять сил» и SWOT –анализа [68].

С помощью SWOT –анализа намечаются направления развития организации через систематизацию информации о её сильных (слабых) сторонах, о возможностях (угрозах). Но анализ «не может заменить выработку стратегии или качественный анализ динамики» [69]. Результат анализа субъективен.

SNW-подход – «полезный инструментарий проведения ситуационной оценки каждого конкретного элемента внутренней среды конкретной организации» [70]; более эффективен, если есть данные для сравнения с конкурентами, что в условиях малого бизнеса сделать затруднительно.

Каждое из направлений анализа среды организации имеет обширный инструментарий методов, моделей, матриц и графиков, используемых для исследования сложившейся ситуации, для выработки общих направлений развития. Выбор методики и последовательности действий осуществляется аналитиком, в соответствии с целями и задачами исследования. Многие методы универсальны, имеют широкий спектр сфер возможного применения.

## **3. Анализ внешней и внутренней среды ДООУ д\с "Жемчужина"**

### **3.1 Краткая характеристика ЧДООУ "Жемчужина" г. Ростова-на-Дону**

Частное дошкольное образовательное учреждение Детский сад «Жемчужина» - некоммерческая организация, созданная в августе 2012 года (юридический адрес: 344066, г. Ростов-на-Дону, ул.Вересаева,105/4). С марта 2015 года Детский сад - правопреемник негосударственного дошкольного образовательного учреждения детского сада «Жемчужина», созданного на основании решения Учредителя (НДООУ переименовано в ЧДООУ д\с «Жемчужина»

В настоящее время у учреждения два корпуса, расположенных в разных районах города. Первый корпус открылся в 2012 году на окраине, в новом ЖК «Голубые ели», второй- в историческом центре города в 2015 году (фактический адрес (ул. Темерницкая,134) в 2018 году был изменен). Новый корпус расположен в

центральном районе города (Кировский), на первом этаже только что введенного в эксплуатацию многоэтажного дома комфорт-класса.

Контакты: 344006, г. Ростов-на-Дону, ул. М. Горького,168,

+7(863)210-00-78, e-mail: [gemchugina.2012@bk.ru](mailto:gemchugina.2012@bk.ru)

Сайт учреждения: [zhemchuzhina-ndou.ru](http://zhemchuzhina-ndou.ru) [\[71\]](#)

Основная цель деятельности ЧДОУ д\с «Жемчужина»: осуществление образовательного процесса, создание и соблюдение оптимальных условий для охраны, укрепления здоровья, психического развития детей.

Миссия Детского сада: («Эксклюзивный сад для драгоценных чад»).

ЧДОУ д/с «Жемчужина» г. Ростова-на-Дону осуществляет деятельность по оказанию дошкольных образовательных услуг, по присмотру и уходу за детьми, в соответствии с Конституцией РФ, Гражданским Кодексом РФ, Законом «О некоммерческих организациях» [\[72\]](#), Законом «Об образовании в Российской Федерации» [\[73\]](#), другими законами, указами Президента Российской Федерации, постановлениями Правительства РФ, нормативно- правовыми, локальными актами, Уставом ЧДОУ д\с «Жемчужина», решениями Учредителя, на основании лицензии на образовательную деятельность.

## **3.2. Анализ внешней макросреды ЧДОУ д\с "Жемчужина"**

Рынок частных образовательных услуг в России сложился за сравнительно короткий промежуток времени, а рыночные отношения в сфере образования только начинают приобретать цивилизованные формы [\[74\]](#). В связи с чем, «основная идея концепции маркетингового управления с позиций системного подхода состоит в приоритете рыночных взаимодействий над внутриорганизационными: каждое изменение должно иметь целью приближение к запланированному качеству работы ОУ с рынком образования» [\[75\]](#).

При анализе внешней среды ЧДОУ д/с «Жемчужина» рассматривались факторы макро- и микросреды, использовались формы и аналитические методы, адаптированные для некоммерческой организации: PEST-анализ, SWOT-анализ и модель «Пять сил» М. Портера

Методика PEST-анализа позволяет оценить состояние факторов окружающей макросреды детского сада «Жемчужина», прогнозировать их развитие, с целью выявления потенциальных возможностей и рисков

Неустойчивость политико-правовых факторов, как элемента внешней макросреды, отражается на деятельности учреждения, осуществляющего услуги по дошкольному образованию. В соответствии с законодательством РФ, учреждение может осуществлять образовательную деятельность только после прохождения регистрации в органах ФНС, лицензирования по видам, уровням и подвидам образования [76]. Ужесточается государственное регулирование деятельности: каждые двенадцать лет учреждение обязано проходить Государственную аккредитацию деятельности, предъявляются повышенные требования к квалификации работников вспомогательных служб, педагогических работников [77], выполнению санитарных нормативов [78]. Несогласованность нормативно-правовой документации затрудняет деятельность по развитию и функционированию учреждения. Получив права юридического лица как автономного субъекта гражданского права в образовательной системе города, ЧДОУ д/с «Жемчужина» обладает определенной самостоятельностью, но пути повышения компетентности руководителя в вопросах трудового, налогового, гражданского законодательства, лицензирования и патентования, в частности, отсутствуют, т.к. не отработан механизм официальной регистрации экспериментальной образовательной деятельности.

С другой стороны, повышение роли негосударственного сектора услуг дошкольного и дополнительного образования детей в Российской Федерации и Ростовской области, в частности, закреплено в качестве приоритетного направления развития: создана ассоциация «Некоммерческое партнерство по содействию в развитии частных детских учреждений», ставшая партнером Министерства образования Ростовской области в реализации «дорожных карт» [79], между Правительством Ростовской области и Агентством стратегических инициатив заключено соглашение о взаимном сотрудничестве [80].

Частные учреждения (детские сады, дошкольные группы, группы продленного дня, обучающие Центры), ведущие образовательную деятельность, а также осуществляющие присмотр и уход за детьми, получили право льготной ставки налога на прибыль [81], субсидии на деятельность по созданию и развитию групп дневного пребывания детей дошкольного возраста. Полномочия Правительства Ростовской области по финансовому обеспечению получения образования в негосударственном секторе закреплены законодательно [82].

Кроме политико-правовой сферы, на ЧДОУ д\с «Жемчужина» воздействуют экономические факторы внешней макросреды (величина МРОТ, уровень инфляции, уровень безработицы в регионе), влияющие на платежеспособность населения, образовательные потребности граждан (см. Таблица 1).

Таблица 1

Показатели экономического развития, оказывающие влияние на ЧДОУ д\с «Жемчужина» г. Ростова-на-Дону

Анализируемый фактор	Отчетный период (год)			
	2016	2017	2018	2019
Средняя заработная плата в РО, руб.	28083	29980	30600	33121
Минимальный размер оплаты труда (МРОТ)	7500	7800	11163	11280
Уровень инфляции в России,% <a href="#">[83]</a>	5,38	2,52	3,40	3,77
Уровень безработицы,% <a href="#">[84]</a>	0,8	0,5	0,5	0,8

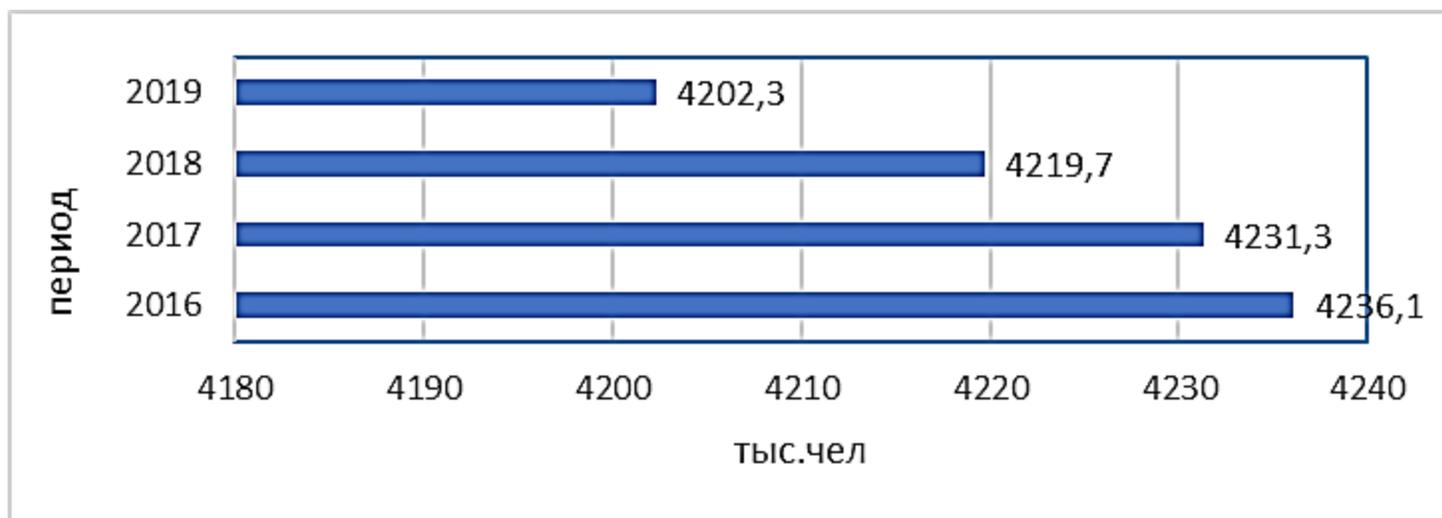
Коэффициент напряженности на рынке труда стабилен с 2017 года (в Ростове-на-Дону на 1 вакансию приходится 0,5 человека из числа незанятого населения, в городских округах - 0,4, а в муниципальных районах - 0,8).

Стоимость набора основных товаров и услуг в Ростовской области одна из самых высоких в ЮФО: увеличение тарифов ЖКХ, услуг связи (телефон, Интернет, ТВ), Регионального оператора по обращению с ТКО «Чистый город», НКО «Фонд капитального ремонта», услуг пультовой охраны, а также рост цен на продукты питания, детские товары, сертифицированные игрушки, расходные материалы ведут к сокращению прибыли от деятельности частного дошкольного образовательного учреждения.

«Демография» – один из 12 приоритетных национальных проектов [85]. Социально-демографические процессы также влияют на развитие деятельности ДОУ, вносят коррективы. Ростовская область по количеству жителей, проживающих на её территории, занимает шестое место среди регионов Российской Федерации и второе – в ЮФО, но в течение последних 7 лет происходит снижение числа жителей области (см. Рисунок 7).

Рисунок 7

Численность населения Ростовской области в 2016-2019гг [86]



Уровень рождаемости (-11%) не перекрывает уровень смертности (- 3,3%) [87]. Миграционный прирост компенсирует только 10% от общего числа. Положительный прирост населения прогнозируется только к 2030 году.

Правительство Ростовской области создает условия для демографической стабильности региона: поддержка семей с детьми, повышение рождаемости, пропаганда семейных ценностей, формирование культуры ЗОЖ [88].

Социальная поддержка семей с детьми осуществляется из областного и федерального бюджетов. В Ростовской области им предоставляется 16 видов пособий (выплат), из них 8 - региональные: выплаты на третьего (последующего) ребенка получают 40,3 тыс. детей, региональный материнский капитал - 33,4 тыс. семей, производятся выплаты семьям на первого ребенка [89].

Увеличение роли негосударственного сектора услуг по присмотру за детьми - одно из направлений развития образования в Южном Федеральном Округе [90]. В Ростовской области работают около 1,3 тыс. муниципальных, 94 частных

организаций (22 детских сада и 72 ИП, осуществляющих присмотр и уход) [91], предоставляя места детям дошкольного и ясельного возраста. За период реализации «дорожных карт» (ассоциацией «Некоммерческое партнерство по содействию в развитии частных детских учреждений» и Министерством образования РО) создано почти 3 тыс. мест в ДОО. К сожалению, увеличение количества мест чаще связано с сокращением уже существующих ясельных групп в государственных дошкольных учреждениях.

Рост популярности у родителей частных дошкольных образовательных учреждений на фоне переполненности групп в государственных ДОО, даже несмотря на стоимость пребывания, которая отличается в пять раз, объясняется поиском «особого пути» для детей. В последние годы наметился рост стоимости образовательных услуг в государственных ДОО на 16,5%.

От уровня культуры в обществе, от его духовно-интеллектуального развития зависит образовательная активность населения. По данным Росстата, большинство родителей воспитанников ДОО имеют образование не ниже СПО, постоянное место работы и доход, соизмеримый с необходимым на содержание ребенка. Родители становятся более требовательны к качеству образования (изучают программы, их соответствие требованиям, повышается внимание к квалификации педагогов, к материально-технической базе ДОО).

Развитие современного общества характеризуется постоянным обновлением технологий, ускоренном освоением инноваций, адаптацией к запросам и требованиям регионального рынка труда [92]. К необходимости качественно новой подготовки педагогических кадров, к принципиальному изменению роли педагога в образовательном процессе, приводит переход на новые образовательные стандарты, внедрение ИК-технологий. Недостаток электронных образовательных ресурсов может стать сдерживающим фактором развития образовательного учреждения, а детские сады нуждаются также в развитии информационно-управленческой системы (внедрение и ведение управленческих баз данных, компьютерная поддержка управления).

Исходя из сложившейся ситуации на рынке услуг дошкольного образования Ростовской области, нами был проведен PEST-анализ [93] косвенных факторов влияния макросреды ЧДОУ д\с «Жемчужина», применен метод взвешивания каждого фактора (ЕТОМ): оценен вес, степень и направленность влияния на деятельность дошкольного учреждения, определена средневзвешенная оценка каждого из анализируемых факторов (Приложение 7). Средние суммарные оценки

каждой группы факторов важны для дальнейшей работы по ранжированию показателей степени влияния, вероятности изменения и удельного веса (значимости) в общей факторной картине. Такой подход позволяет прогнозировать перспективы развития внешней макросреды, выявлять потенциальные угрозы и открывающиеся возможности.

Интерпретация результатов проведенного PEST-анализа показала, что факторами наибольшего влияния являются: необходимость лицензирования образовательной деятельности и государственное регулирование, уровень платежеспособности населения и его культурные ориентиры, тенденции развития в социальной сфере, поддержка предпринимательства в области дошкольного образования, повышенный спрос на услуги – это изменяемые во времени факторы при очень высокой значимости для учреждения. ЧДОУ д\с «Жемчужина» находится в позитивной макросреде, в которой преобладают положительные факторы: учреждение может воздействовать на внешние условия, а не только адаптироваться к ним. Это повышает шансы на дальнейшее успешное развитие и функционирование.

Факторы PEST-анализа взаимодействуют: изменения в правовом регулировании влияют на экономические факторы среды, связанные с социально-культурными, технологическими факторами. Нехватка мест в МДОУ формирует политику поддержки государством малого и среднего бизнеса в сфере дошкольного образования, а отмена льготного кредитования и налогообложения приведет к уменьшению количества ЧДОУ, оказывающих образовательные услуги, или переходу на нелицензируемую деятельность.

### **3.3. Анализ состояния микроокружения ЧДОУ д\с "Жемчужина"**

В целях анализа состояния конкуренции на рынке дошкольных образовательных услуг г. Ростова-на-Дону, а также услуг по присмотру и уходу за детьми использована пятифакторная модель М. Портера (Приложение 9).

Частный детский сад «Жемчужина» не защищен от угрозы вторжения новых участников на рынок дошкольных образовательных услуг. Индивидуальные предприниматели, планирующие деятельность по присмотру и уходу за детьми, не испытывают трудностей выхода на рынок, а барьеры вхождения на рынок

образовательных услуг -серьезные [94]. Если учреждение ведёт образовательную деятельность, необходима лицензия, получению которой предшествует: утверждение Устава, постановка на учет в ФНС, проверки выполнения норм [95] пожарной, технической и антитеррористической безопасности, санитарных норм, заключение договоров на использование помещения, получение документов о достаточной материально-технической базе, утверждение программ, подбор квалифицированных сотрудников [96]. Необходимы немалые вложения, покрывающие расходы на аренду (приобретение) помещения, соответствующего требованиям, на оснащение, обеспечение безопасности, закупку инвентаря, заработную плату, отчисления. Если ИП работает лично, без сотрудников-педагогов, ему лицензия не нужна. Детским центрам, без лицензирования разрешено заниматься присмотром, уходом за детьми, вести занятия по их социализации и развитию. Появление на рынке образовательных услуг тех, кто игнорирует требования закона [97], составляет угрозу для соответствующего им ЧДОУ д\с «Жемчужина».

Характерная особенность рынка дошкольных услуг - это целевой потребитель, не равный покупателю. Взрослого потребителя услуг ДОУ характеризует новое демографическое поведение [98]: желание иметь более двух детей, особое внимание к уровню образования (число имеющих ВПО увеличилось с 54% до 63%), больше доверия к институту брака (соотношение: 0,92% к числу разводов 0,43% на каждую 1000 человек), экономическая независимость женщин (совмещают работу и семью).

Выбирая учреждение дошкольного образования, родители уделяют повышенное внимание ценности здоровья, безопасности потребляемых ребенком товаров, общей безопасности. Нередко выбор делается в пользу удобства (близости) расположения к месту жительства или работы родителей. Потенциальному потребителю сделать выбор в пользу услуг ЧДОУ мешает: их «бесконтрольность» (30,9%), отсутствие собственной оборудованной территории (19%), возможные проблемы с организацией питания (11,6%) и отсутствие как постоянной единицы медработника (4,3%), высокая стоимость услуг [99] (см. Рисунок 8). Для некоторых родителей близость муниципального учреждения к дому, использование утвержденных государственных образовательных программ является залогом стабильности, положительным и зачастую решающим фактором при выборе детского сада.

Рисунок 8

## Факторы, оказывающие влияния на выбор ДОО родителями [\[100\]](#)



На рынке дошкольных образовательных услуг нет понятия «отложенный спрос»: расходы на детей слабо зависят от уровня дохода, за исключением очень бедных или очень богатых семей: родители желают «дать ребенку самое лучшее», готовы платить, получая моральное удовлетворение.

В последние годы растет конкуренция со стороны муниципальных и ведомственных дошкольных учреждений. Участие дошкольных учреждений в различных конкурсах также влияет на выбор потребителей услуг. В Ростове-на-Дону победителями всероссийского конкурса «Образцовый детский сад» стали 12 детсадов города, три муниципальных детских сада одержали победу в трёх номинациях федерального конкурса «Восемь жемчужин дошкольного образования - 2019» [\[101\]](#).

В микрорайоне, где расположен частный д/с «Жемчужина» находятся 4 МДОУ, чей рейтинг выше 4 баллов. Поскольку их конкурентных преимуществ пока недостаточно, в анализе внешней среды ЧДОУ д\с «Жемчужина» рассмотрены прямые конкуренты на рынке образовательных услуг, по присмотру и уходу за детьми - частные учреждения г. Ростова-на-Дону.

Сеть детских садов «Мамино солнышко» [\[102\]](#) имеет в городе три филиала, один из которых основан в 2009 году и на данный момент является единственным в ЮФО коррекционным частным детским садом для детей с задержкой речевого (ЗРР, ОНР) и психического развития (ЗПР), синдромом гиперактивности (СДВГ), ДЦП и аутизмом. Расположен он (ул. Малюгиной, 214\22) в том же микрорайоне, что и ЧДОУ д/с «Жемчужина».

Все филиалы детского сада работают в будние дни с 07:00 до 19:00. Есть группа выходного дня и возможность посещения детского сада неполный день (6 часов), в летний период на базе детского сада действует оздоровительный лагерь. Учреждение посещают дети 2-7 лет. Расчетная наполняемость филиала- 60 человек (5 групп по 12 человек). Стоимость пребывания -17 500 рублей (полный день) в месяц и 9 000 рублей (неполный).

У каждого воспитанника свой маршрут развития: индивидуальные занятия фиксируются в дневниках для поддержки обучения дома. Изучаются иностранные языки, ИЗО-деятельность, шахматы, плавание, карате, работает театральная студия и студия современного танца. Часто приезжают артисты, музыканты, для воспитанников проводятся концерты, мастер-классы и шоу.

ЧДОУ «Мамино солнышко» ведет активную деятельность в социальных сетях [[103](#)] по продвижению услуг. Сайт учреждения часто посещаемый потенциальными (существующими) потребителями услуг. В учреждении работают педагоги высокого уровня: некоторые из них имеют отраслевые награды и звания «Учитель года». Учреждение номинировано на звание «Лучший детский сад г. Ростова-на-Дону» по развитию детей дошкольного возраста с применением отечественных и зарубежных педагогических технологий [[104](#)]. Общегородской рейтинг ЧДОУ «Мамино солнышко»: 4,4 из 5.

Частный детский сад "Веселые ребята" расположен в том же микрорайоне (ул. Филимоновская, 251); одноименные детские сады имеются в центре г. Ростова-на-Дону - МДОУ №50 (ул. Социалистическая,72), в смежном районе города - МДОУ №97, сказывается на маркетинговой политике ЧДОУ.

ЧДОУ д\с «Веселые ребята» принимает детей от 2 лет. Максимальное количество детей в группе -16 человек. Контингент воспитанников 46 чел. (70% от расчетного). Есть группа выходного дня. Учреждение не имеет своей огороженной территории, дети гуляют в светоотражающих жилетах на общей дворовой территории, обеспеченной камерами видеонаблюдения.

Педагоги, детские психологи, проводят комплексные занятия по авторским российским и зарубежным методикам (Зайцева, Монтессори), делая акцент на творчестве: лепка, ИЗО, конструирование, посещение Ростовского Государственного кукольного театра им. В.С. Былкова (в микрорайоне ДОУ).

До сентября 2019 года официальный сайт частного детского сада «Веселые ребята» отсутствовал, в настоящее время сайт [[105](#)] находится на стадии

заполнения. Поэтому информацию о деятельности учреждения можно получить из рекламных материалов, распространяемых в детских спортивных учреждениях, учреждениях культуры и здравоохранения микрорайона, на общегородских сайтах, где размещена обобщенная краткая информация [[106](#)]. Общегородской рейтинг: 4,1 из 5.

Семейный клуб творческого развития «Академия Успеха» (Пушкинская,154) - это клуб, организующий отдых и реализующий программы дополнительного образования в танцевальной, кулинарной и арт-студии, в творческих мастерских по вокалу и актерскому мастерству, а также интерактивных программ для детей от 2-х лет, тренингов для детей и семьи [[107](#)].

Минимальная оплата за 8 занятий составляет 2800 руб., что выше стоимости дополнительных услуг в частных детских садах г. Ростова-на-Дону. Развивающие занятия для детей 1,5-3 лет бесплатны (до мая 2019 г).

Частное учреждение осуществляет услуги не только по дополнительному образованию (кружки, студии). В 2016 году в «Академии успеха» открыт мини-детский сад с группами кратковременного пребывания (до 3 часов в день), создав условия для безопасного времяпровождения, режима питания, отдыха и обучения детей. В его программу включены занятия, соответствующие возрастным особенностям детей: интеллектуальное развитие, английский, танцы, ритмика и фитнес, театральная студия, музыкальное развитие, ИЗО и прикладное творчество. Стоимость услуги -7000 рублей. Есть гибкие варианты посещения, с учетом занятости родителей.

Семейный клуб творческого развития «Академия Успеха» работает с понедельника по пятницу с 09:30 до 19:30. В выходные дни, когда семья полным составом может участвовать в мероприятиях, конкурсах, приходиться на консультации специалистов, учреждение не работает.

Сайт учреждения с июня 2019 года не функционирует, в декабре того же года адрес официального сайта [[108](#)], который находится в стадии доработки и наполнения, был изменен. Информация в социальных сетях Интернета ([https://vk.com/kids\\_acus](https://vk.com/kids_acus)) не обновлялись с июля 2019 года. Это отрицательно влияет на формирование контингента на учебный год воспитанников учреждения (набор с мая по сентябрь). Информацию об учреждении, программах деятельности клуба можно получить на городском информационном сайте [[109](#)]. В настоящее время деятельность семейного клуба «Академия успеха» подтверждает только

афиша о проведении в дни зимних школьных каникул платных мероприятий стоимостью 1800 руб. (стоимость входных билетов на детские мероприятия: на интерактивные мероприятия – от 200 рублей [\[110\]](#) до 1200 руб. в Музыкальном театре (Большая сцена) [\[111\]](#)). Удачное расположение Центра, возможность осуществления творческой деятельности всей семьей привлекает потребителей, но по качеству, цене и спектру услуг конкурировать с другими учреждениями, в том числе детскими садами, не может.

Охарактеризовав детские учреждения лишь негосударственного сектора, можно отметить, что конкуренция в г. Ростове-на-Дону на рынке частных дошкольных услуг невысока. Единственным прямым конкурентом для ЧДОУ д\с «Жемчужина» являются детские сады сети «Мамино солнышко», которые давно функционируют и зарекомендовали себя на рынке. В целом, борьба на рынке дошкольных услуг за потребителя- клиента пока не очень активна, клиенты сами находят нужное для них учреждение. Однако отмечается наличие борьбы за дополнительные субсидии на содержание детей, и ЧДОУ д\с «Жемчужина» конкурирует за данный вид выплат.

На деятельность учреждения влияют не только потребители и конкуренты, анализу которых уделено внимание; нестабильные отношения с поставщиками тоже являются угрозой для деятельности. Помещение ЧДОУ д\с «Жемчужина» (ул. М. Горького, 168) арендуется у частного лица по договору аренды на короткий срок, поэтому существует угроза расторжения или изменения условий договора). Анализ угроз со стороны конкурентов, поставщиков и потребителей услуг, а также товаров (услуг)-заменителей позволяет не только проводить мониторинг их действий, но и своевременно реагировать на изменения, которые могут стать угрозой (см. Приложение 12).

### **3.4. Стратегический анализ внутренней среды учреждения**

После анализа угроз и возможностей внешней среды, учитывая имеющиеся у учреждения внутренние ресурсы и недостатков, нами проведен анализ сильных и слабых сторон ЧДОУ д\с «Жемчужина». Для описания элементов внутренней среды использовалась модель Мак-Кинзи «7-S» [\[112\]](#) (Приложение 9). Деятельность учреждения направлена на формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств,

формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и укрепление здоровья детей. Суть стратегии - в создании уникальных предложений по формированию образа «ребёнка нового времени» средствами выверенных программ, интерактивной среды [\[113\]](#), предпосылок для развития когнитивных способностей, восприятия.

Детский сад работает в режиме пятидневной рабочей недели (группы полного дня) с 12-ти часовым пребыванием детей (с 7-00 до 19- 00), возможна организация работы групп в праздничные и выходные дни по запросам законных представителей. Есть группы сокращенного дня (8 или 10 часов); продленного дня (14 часов), кратковременного пребывания (3- 5 часов в день без питания и сна), а также круглосуточного пребывания (24 часа). Наполняемость групп - не более 15 человек, в разновозрастных группах - не более 10 человек. В каждом корпусе учреждения - 3 основные и 1 разновозрастная группа кратковременного пребывания (численность - 45 человек) [\[114\]](#).

Структура управления ЧДОУ д\с «Жемчужина» - это совокупность всех его органов с присущими им функциями, может быть представлена в виде двух структур- административного и общественного управления. Административное управление осуществляется на трёх уровнях: I уровень - высший орган управления - учредитель (он же заведующий) ЧДОУ д\с «Жемчужина», II уровень- его заместители по УВР, АХЧ, кадровой работе, заведующий пищеблоком, III уровень - воспитатели, педагоги (психолог, логопед, инструктор по спорту, музыкальный работник), учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал. Общественное управление осуществляется: общим и родительским собранием, педагогическим Советом, Советом учреждения. Политические партии, общественные, религиозные организации к управлению ЧДОУ д\с «Жемчужина» не допускаются.

Благодаря созданной в учреждении мобильной трехуровневой организационной структуры, при личной ответственности руководителя, которая стимулирует деловую и профессиональную активность учреждения, улучшает координацию в функциональных областях [\[115\]](#), работа д\с «Жемчужина» представляет собой слаженный механизм (см. Рисунок 9).

Рисунок 9

Организационная структура ЧДОУ д\с «Жемчужина» г. Ростова-на-Дону [\[116\]](#)



Педагоги, родители воспитанников, заинтересованные партнеры участвуют в конкурсах, семинарах, детских научно-технических выставках, заочных олимпиадах для дошкольников, являются лауреатами и дипломантами международных, всероссийских, областных, городских конкурсов [\[117\]](#).

Комплектование штата сотрудников осуществляется в соответствии со структурой учреждения, его штатным расписанием. На педагогическую работу принимаются лица, имеющие необходимую профессионально-педагогическую квалификацию, соответствующую требованиям квалификационной характеристики по специальности, подтвержденную документами об образовании [\[118\]](#). Заключаются договора на ведение юридических и финансовых дел, а также договора с учреждениями здравоохранения на проведения лечебно-профилактических мероприятий, учреждениями культуры и спорта- для культурно- массовых и спортивных мероприятий.

Информация об имеющихся вакансиях размещается в периодической печати, на сайте учреждения, а также на интерактивных панелях в детском ТЦ «Солнышко». Часть работников принимается по рекомендации работающих. Обновление коллектива происходит за счет выбытия-прибытия [\[119\]](#). Прием на работу производится по трудовому договору, зачисление в штат - после прохождения испытательного срока.

Источниками формирования имущества ЧДОУ д\с «Жемчужина, в том числе финансовых ресурсов, являются: регулярные и единовременные поступления средств, выделяемые Учредителем, согласно смете; имущество, закрепленное на праве оперативного управления; доходы от разрешенной Уставом деятельности; добровольные взносы и пожертвования организаций и граждан; поступления за выполненные Детским садом работы и предоставленные услуги организациям и населению, согласно договорам; целевые взносы; иные источники, не противоречащие законодательству Российской Федерации, законодательству Ростовской области [\[120\]](#) и нормативным актам Учредителя. В соответствии с Налоговым кодексом РФ (п.п.4 п.2 ст.149) частным детским садом «Жемчужина» выплачиваются основные налоги, исключая НДС [\[121\]](#) (лицензированная образовательная деятельность).

К регулярным расходам ЧДОУ д\с «Жемчужина» следует отнести: арендную плату, оплату по счетам за коммунальные услуги, зарплату сотрудникам, закупки продуктов питания, расходных материалов, бытовой химии, услуги прачечной, обслуживание транспорта для перевозки детей.

Помещение и оснащение детского сада соответствует требованиям СНиП для дошкольных учреждений [\[122\]](#), санитарно-эпидемиологическим требованиям, требованиям образовательной программы [\[123\]](#). Помещение имеет удобный подъезд для личного и общественного транспорта, оборудованы места для развивающих и музыкальных занятий, свободных игр, двигательной активности, сна, приема пищи, санитарно-гигиенических процедур, хранения сменной одежды. Оборудованы рабочие места: пищеблок, медицинский кабинет, прачечная, кабинеты администрации. Для прогулок нет специально оборудованной территории, используются игровые площадки и придомовая территория. Арендная плата за помещение 270 кв. м. (согласно Лицензии- 6 кв. м. на 1 ребенка) составляет 104500 руб. в месяц.

Ознакомившись по модели «7-5» Мак-Кинзи [\[124\]](#) (см. Приложение 9) с основными характеристиками внутренней среды частного детского сада «Жемчужина», в целях выявления сильных и слабых сторон в деятельности учреждения, нами изучены необходимые факторы [\[125\]](#) (см. Приложение 10).

К числу сильных сторон внутренней среды учреждения можно отнести: ориентированность на высокое качество услуг, повышенное внимание к воспитанникам. Наличие у всех педагогических работников высшего образования, достаточного опыта, заинтересованности в конечном результате собственной

работы, а также желания жертвовать своим временем, силами, использовать формальные и неформальные связи в интересах учреждения, вести постоянную работу в тесном контакте с потребителями образовательных услуг. Рациональное использование рабочего времени и соответствие законодательству графиков работы персонала также является сильной стороной учреждения. Руководство умеет правильно планировать процесс, формируя имидж (постоянная реклама в СМИ), внося новые идеи для решения острых социально-экономических проблем населения [[126](#)].

Слабыми сторонами деятельности ЧДОУ д\с «Жемчужина» следует признать: отсутствие сплочённости членов коллектива ДОУ в достижении общих целей, в том числе из-за несформированной системы контроля и мониторинга качества, низкую рентабельность гибкой ценовой политики услуг.

### **3.5. Комплексный анализ внешней и внутренней среды учреждения**

На основе результатов оценки сильных и слабых сторон деятельности ЧДОУ д\с «Жемчужина», а также возможностей и угроз, выявленных в ходе SWOT-анализа, составлена таблица в SFAS – форме [[127](#)](см. Приложение 11).

Чтобы использовать сильные стороны для реализации возможностей, ЧДОУ д\с «Жемчужина» необходимо развивать ассортимент дополнительных услуг, повышать качество обучения за счет вариативности услуг.

Социальное партнерство, имиджевая политика и PR-технологии для продвижения на рынке также открывают перед учреждением новые возможности, которые, в свою очередь, могут помочь преодолеть слабые стороны через апробацию новых методик обучения и воспитания, формирование методической системы, путем реализации социального заказа.

Чтобы нейтрализовать возникающие угрозы внешней среды, учреждение должно использовать сильные стороны: повышать образовательные компетенции родителей, а также адаптировать программы образовательного и воспитательного циклов, в соответствии с требованиями рынка [[128](#)].

Минимизировать слабые стороны можно при целенаправленной работе по повышению квалификации, переобучению и информированию участников

образовательного процесса о целесообразности предполагаемых перемен.

Учитывая особенности сложившегося рынка образовательных и воспитательных услуг, услуг по присмотру и уходу за детьми, предоставляемых в г. Ростове-на-Дону, изучив особенности внутренней среды, была проведена оценка конкурентных преимуществ ЧДОУ д\с «Жемчужина», основанная на анализе ключевых факторов успеха (КФУ) [\[\[129\]\]](#) в отрасли.

Исследование проводилось путем целевой выборки, его участники - ближайшие конкуренты по местоположению, специфике деятельности, ориентации на потребителей (от 1,5 до 7 лет) в среднем ценовом сегменте [\[\[130\]\]](#).

Были определены критерии оценки (см. Приложение 13). Немного лучшие результаты, чем у других, получены по показателям: информационное и материально-техническое обеспечение, создание атмосферы для детей.

Помимо основных, выявленных конкурентных преимуществ перед другими частными образовательными учреждениями, ЧДОУ д\с «Жемчужина» отличается тем, что не имеет первоначального взноса при поступлении, а стоимость услуг в месяц включает оплату комплекса дополнительных услуг (17 000 руб. за полный 12-часовой день с 5- разовым питанием), здесь предоставляются дополнительные консультационные, оздоровительные услуги для семей воспитанников, подбор для них частного персонала (нянь, гувернеров, репетиторов) [\[\[131\]\]](#). Деятельность детского сада постоянно освещается в СМИ, что привлекает внимание потенциальных потребителей услуг. Результаты, показываемые воспитанниками в различных творческих конкурсах, говорят о высоком уровне преподавания педагогами, заинтересованности родителей детей, посещающих ЧДОУ д\с «Жемчужина» [\[\[132\]\]](#).

### Выводы по главе 3

Внешняя среда частного дошкольного образовательного учреждения детский сад «Жемчужина» г. Ростова-на-Дону- это многоаспектная категория, характеризующая факторы внешней макро- и микросреды, анализ которых показал, что наибольшее влияние на деятельность, востребованность дошкольных услуг показывают потребители, конкуренты и поставщики. Косвенное воздействие оказывают факторы, проявляющиеся в экономическом, политическом и социально-культурном окружении. Направленность влияния этих факторов разная: положительно направленные факторы создают возможности, а отрицательно направленные- угрозы для деятельности.

В условиях конкуренции на рынке образовательных услуг, частный детский сад «Жемчужина» определяет «участок конкурентного рынка, хорошо соответствующий внутренней и внешней среде, на котором может успешно выполнять свои функции и на который другие не будут претендовать» [133]. Сегментирование, развитие и продвижение услуг на освоенном рынке, стратегии инноваций с новыми услугами [134] позволят учреждению продолжить деятельность на рынке, пока спрос на услуги ДОО превышает предложение.

Развитие образовательной системы д\с «Жемчужина» г. Ростова-на-Дону, с одной стороны, ориентируется на государственный заказ и государственную политику в области образования (компетентностный и системно-деятельностный подход, приоритет здорового образа жизни, применение информационных технологий). С другой стороны, руководство частного дошкольного образовательного учреждения, чётко определив собственные цели, ценности, миссию, стратегию и тактику деятельности, обеспечивает стабильность и успешность функционирования, развития в социуме, в условиях рыночной экономики, привлекательность для социальных заказчиков.

## **Заключение**

В курсовой работе изучены методики анализа внешней и внутренней среды организации в условиях сложности и неопределенности, определены способы и специфика применения инструментария анализа среды некоммерческой организации, выполнен анализ внешней и внутренней среды частного дошкольного образовательного учреждения (ЧДОО) детский сад «Жемчужина», оказывающего образовательные услуги жителям Ростова-на-Дону.

При выполнении работы использованы теоретические методы исследования (аналогия, классификация, обобщение, изучение и анализ литературы, документации, сравнительный анализ), а также эмпирические методы (описание, опросы, анкетирование и интервьюирование, расчеты и измерения).

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды организации, можно сказать, что анализ факторов, формирующих стратегию, имеет важное значение для организации.

Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой. Факторы внешней среды, оказывающие немедленное влияние на организацию,

относятся к сфере прямого воздействия, остальные факторы оказывают косвенное влияние. Группы факторов различной степени влияния взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом. Значение анализ внешней среды состоит в выявлении ключевых угроз и возможностей [[135](#)].

Внутренняя среда определяется количеством и качеством ресурсов, которые есть у организации. Факторы внутренней среды, в основном, контролируемые и регулируемые, оцениваются как социотехнические подсистемы. Изменение одного внутреннего фактора влияет на другие. От их состояния зависит внутреннее благополучие организации, достижение поставленных ею целей. При проведении анализа внутренней среды внимание направлено на ключевые компетенции, которые формируют конкурентные преимущества. Анализ необходим для разработки стратегии, оценки привлекательности бизнеса, определения конкурентных преимуществ организации

Анализ внешней и внутренней среды организации может осуществляться различными способами. PEST-анализ удобно применять в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды организации и доступных ресурсов. SWOT-анализ изучает положение организации на рынке, концепцию продукции или идею. Модель McKinsey «7S» является удобной методикой оценки семи основных элементов внутренней среды организации. Важно рассматривать все эти позиции во взаимосвязи друг с другом, во избежание перекосов части должны быть пропорциональны

Результаты каждого из видов анализа позволяют провести ситуационный анализ организации, который является основой выбора стратегического развития. Внутренние стратегии включают в себя изменение сферы деятельности, амортизацию (создания запасов и набора персонала), сглаживание и нормирование. Внешние стратегии включают маркетинговые мероприятия, заключение договоров, лоббирование и альянс. Многие из этих стратегий активно используются ЧДОУ д\с «Жемчужина».

Анализ внешней и внутренней среды дошкольного учреждения показывает, что причины выявленных проблем имеют как внутренний, так и внешний характер. Исходя из этого, определены рекомендации, касающиеся повышения гибкости структуры управления, налаживания эффективных внутренних коммуникаций, развития новых направлений предоставляемых услуг, ведь «правильно и вовремя принятые стратегические решения играют важную роль в успешной деятельности организации, оказывая влияние на конкурентоспособность продукции и

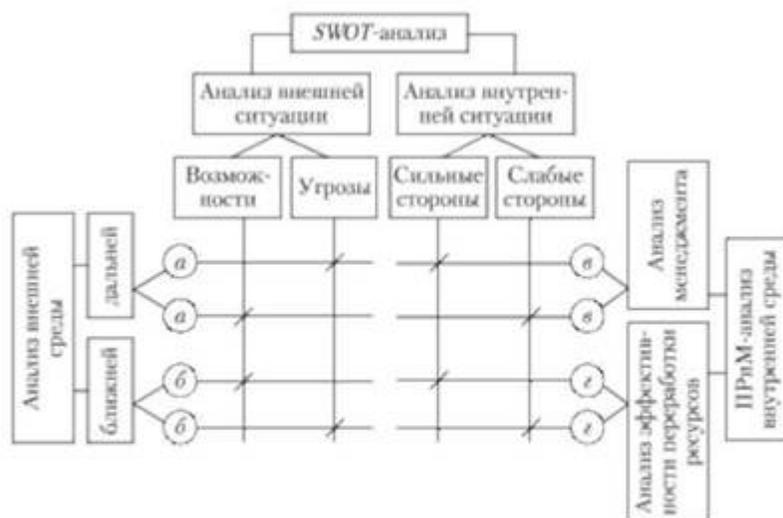


Рис. 7.5. Матрица анализа параметров организации:

ⓐ ⓑ ⓓ ⓔ — элементы указанных подсистем анализа

## Библиография

### Нормативно-правовые (законодательные) акты

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) с изменениями 2018 года. URL: <http://base.garant.ru/10900200/> (доступ 18.12.18)
2. Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2018-2025 гг. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71748426/>
3. Федеральный закон от 2 мая 2015 г. N 110-ФЗ "О внесении изменений в статью 284.1 части второй Налогового кодекса Российской Федерации". URL : <http://base.garant.ru/71001224/#ixzz67E5zunHa> (доступ 30.11.19)
4. Федеральный закон от 28.12.2017 № 418-ФЗ (ред. от 01.05.2019) «О ежемесячных выплатах семьям, имеющим детей». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_286470/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286470/) (доступ 12.11.19)
5. Федеральный закон "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 N 7-ФЗ (последняя редакция). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/) (доступ 17.11.19)
6. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" N 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2018 года. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (доступ 12.10.19)
7. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027>

8. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26.08.2010 N 761н (ред. от 31.05.2011) "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования". URL: <https://rg.ru/2011/05/13/spravochnik-dok.html>
9. Приказ Министерства образования и науки РФ от 23.11.2009 N 655 "Об утверждении и введении в действие федеральных государственных требований к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования". URL: <https://rg.ru/2010/03/05/obr-dok.html>
10. Письмо Министерства образования и науки РФ от 22 февраля 2017 г. N 08-364 "Об организации работы семейных дошкольных групп». URL: <http://docs.cntd.ru/document/456049962> (доступ 14.11.19)
11. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 15.05.2013 г. N 26 «Об утверждении САНПИН 2.4.1.3049-13». URL: <http://www.rosпотребнадзор.ru/documents/details> (доступ 12.12.18)
12. Концепция развития системы образования Ростовской области на период до 2020 года. URL: <https://www.donland.ru/activity/1153/> (доступ 10.06.19)
13. Об утверждении государственной программы Ростовской области «Социальная поддержка граждан» на 2019-2030 годы. URL : <https://www.donland.ru/documents/9721/> (доступ 30.11.19)
14. Постановление Правительства Ростовской области от 14.11.2013 № 698 «О финансовой поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства, оказывающих услуги по уходу и присмотру за детьми дошкольного возраста» (с изменениями от 15.06.2017)// URL: <http://docs.cntd.ru/document/430625834> (доступ 30.11.19)
15. Постановление Правительства Ростовской области от 11.04.2018 № 235 «О порядке определения объема и предоставления субсидий частным дошкольным образовательным организациям и субсидий частным общеобразовательным организациям».URL : <http://docs.cntd.ru/document/446681642> (доступ 30.11.19)
16. Постановление Правительства Ростовской области от 14.11.2013 № 698 «О финансовой поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства, оказывающих услуги по уходу и присмотру за детьми дошкольного возраста» URL: <http://docs.cntd.ru/document/430625834> (доступ 30.11.19)

### ***Книги, монографии, учебные пособия***

1. Ансофф И. Стратегическое управление/ И. Ансофф; [пер. с англ.]. - СПб: Питер, 2009. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155> (доступ 10.10.19)
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент.-Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.- 122 стр. URL: <http://www.aup.ru/books/m205/> (доступ 14.10.19)
3. Асаул А.Н., Войнаренко М.П., Крюкова И.В., Люлин, П.Б. ред.: Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник: 5-е изд., перераб, и доп. — М.: Проспект, 2016. — 400 с.
4. Блохина Т.К., Быкова О.Н., Ермолаева Т.К. Экономика и управление инновационной организацией: Учебник .- М.: Проспект.- 2014. - 432 с. <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392122271.html> (доступ 14.11.19)
5. Дойль П., Маркетинг менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн. - СПб.: Питер, 2007. - 544 с. URL: <https://altairbook.com/books/3095050-marketing-menedjment-i-strategii.html>
6. Дудин М.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. - 2-е изд., стер. - Москва: КноРус, 2016. - 254 с.
7. Золотова Е.В., Шапиро С.А. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур с использованием мотивационного механизма: Монография- М.-Берлин, Direct MEDIA, 2016. - 115 с.
8. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. - М.: Изд-во «Эксмо», 2006. - 459 с.
9. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ 3-е изд. пер. и доп. Учебник и практикум для магистратуры. - Юрайт. - 2019. - 469 с.
10. Кирбитова С.В., Кожина Н.А. Современный стратегический анализ в условиях неопределенности: Учеб. пособие [Электронный ресурс. -2018. - 171 с. URL: <https://www.litres.ru/n-a-kozhina/sovremennyy-strategicheskiy-analiz-v-usloviyah-neopre-39453464/> (доступ 12.11.19)
11. Ковалев В.А. Современный стратегический анализ: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. - Из-во «Питер». - 2016. - 288 с.
12. Корниенко Е.В., Шиндина Л.Д. Теория управления: Уч. пособие. - Таганрог: РГСУ, 2015. - 171 с.
13. Купцова Е.В., Степанов А.А. Бизнес-планирование. Учебник и практикум для академического бакалавриата - М.: Юрайт, 2019. — 435 с.
14. Кундышева, Е. С. Математические методы и модели в экономике: учебник для бакалавров / Е. С. Кундышева; под ред. Б. А. Суслакова. - Москва: Дашков и К,

2017. URL: <http://znanium.com/catalog/author/53187cb2-372f-11e4-b05e-00237dd2fde2> (доступ 15.09.19)

15. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/398643> (дата обращения: 27.11.19)
16. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. — Учебник. - М.: Дело ЛТД, 2010. -701 с.
17. Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций. - М.: Юрайт, 2010. URL: <http://be5.biz/ekonomika/m011/toc.htm> (доступ 16.04.2019)
18. Монастырский Г.Л. Теория организации. Учебник онлайн/

URL: (доступ 14.08.19)

1. Организационная психология. Модульный курс [Электронный ресурс]: учеб. пособие для обучающихся в гуманитарных вузах (бакалавры, магистры) / Б.Р. Мандель. - М.: Директ Медиа, 2015. - 446 с.
2. Орлов А. И. Организационно-экономическое моделирование: Учебник: в 3 ч. / А. И. Орлов. — М: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана. - 2012. URL: <http://baumanpress.ru/books/411/411.pdf>
3. Петров А.Н Стратегический менеджмент: Учебник для ВУЗов 3-е изд. Стандарт третьего поколения. Гриф УМ- СПб.: Питер, 2015. - 400 с.
4. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. - Из-во: «Альпина Паблишер», 2019. - 524 с. URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-6699-ebook/> (доступ 10.11.2019)
5. Понуждаев Э.А. Теория менеджмента история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. Кн. 1 учебное пособие [Электронный ресурс]. - М.: Директ-Медиа, 2015. - 661 с
6. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для бакалавриата и магистратуры. — М.: Юрайт, 2019. - 463 с. URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432129> (доступ 27.11.19)
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов - 6-е изд. - М.: «Альпина Паблишер», 2015. URL: <https://www.litres.ru/maykl-porter/konkurentnaya-strategiya-metodika-analiza-otrasley-i-konkurentov-19568180/chitat-onlayn/> ( доступ 18.11.18)
8. Ратиев В.В., Сайбель Н.Ю. Предпринимательство: учебное пособие / В.В. Ратиев, Н.Ю. Сайбель; МУ им. С.Ю. Витте. ф-л МУ им. С.Ю. Витте в г. Краснодаре [Электронное издание]. - М.: изд. «МУ им. С.Ю. Витте», 2016. -С.93

9. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебник/Э.А.Смирнов. - М.: "ЮНИТИ", 2011. - 300 с.
10. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2015. — 481 с
11. Теория организации: Учебник под ред. Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько - М.: КноРус, 2011. -432 с.
12. Чернопятов А.М. Маркетинг в образовании: Учебно-метод. пособие // Чернопятов А.М. - Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 278 с.
13. Экономика фирмы. Учебник под ред. Иващенко Н.П. - Издательство «Проспект». - 2016. - 528 с.

### **Словари, энциклопедии**

1. Электронный словарь бизнес-терминов.

URL://<http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/> (доступ 05.05.2019)

### **Научные статьи, рецензии, авторефераты**

1. SWOT-анализ: правила и примеры составления// «Генеральный директор»: Персональный журнал руководителя. - «Актион» МЦФЭР, 2017- №4- URL: <https://www.gd.ru/articles/8078-swot-analiz> (доступ 23.08.19)
2. Андреева Т.А. Стратегическая информация и современные инструменты ее обработки // Научно-практический журнал «Информационная безопасность регионов». - 2014. - №3(16). - 5-10 с.
3. Батова Н.С. Шуварин М.В. Проблемы и перспективы развития рынка образовательных услуг// Вестник НГИЭИ. -2015. - № 9 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-razvitiya-rynka-obrazovatelnyh-uslug> (доступ 12.07.19)
4. Безручук С.Л. Факторы, влияющие на качество учетной информации/ Информационно-аналитический портал "Предпринимательство и право". URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliayuschie-na-kachestvo-uchetnoy-informatsii> (доступ 16.05.19)
5. Глебова О.В., Мельникова О.Ю. Методы оценки рисков в условиях неопределенности//Иннов: электронный научный журнал- 2015. - №1(22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-riskov-v-usloviyah-neopredelennosti> (доступ 27.06.19)

6. Гопало О. Три детских сада Ростова-на-Дону стали призерами всероссийского конкурса// Комсомольская правда.- 2019.- 7-14дек. URL: <https://www.rostov.kp.ru/online/news/3698698/> (доступ 14.12.19)
7. Жемчужина»- сад мечты // Журнал «Искусство потребления», 2016, июнь. [Электронная версия]. URL <http://iskusstvo-potreblenija.ru/2016/06/07/june2016/> (доступ 12.12.19)
8. Загородников А.Н. Социологическое измерение SWOT-анализа в бизнесе //Вестник РУДН, серия Социология, 2012, № 3 – С.94-102
9. Зингер О.А., Ильясова А.В. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий//Электронный научный журнал Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1 (ч.1). URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18044> (доступ 12.06.19)
10. Зябриков В. В. Системный подход к моделированию внутренней среды фирмы// "Проблемы современной экономики"- 2016- №3- 93-96 с.
11. Ибрагимова М.Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений/ журнал "Проблемы современной экономики", 2012. - № 2 (42). — 140-143 с.
12. Изосимов С.В., Шевченко А.Л. Метод SWOT-анализа: его место в методах исследования, преимущества и недостатки//Журнал «Экономикс». - 2013. - №2. - 29-34 с.
13. Козырь Н.С. Системные свойства организации // Гуманитарные научные исследования. -2015. - № 7(2). URL: <http://human.snauka.ru/2015/07/12042> (доступ 14.05.19)
14. Кочешков А. Как провести PEST-анализ// Финансовый директор: электронный научный журнал- «Аktion» МЦФЭР, 2018. -№5. URL: <https://fd.ru/articles/158338-kak-provesti-pest-analiz-qqq-16-m12>
15. Крутикова М.Б., Черновод М.Н., Астанина М.Б Эффективное использование электронных и цифровых образовательных ресурсов в образовательной деятельности дошкольного учреждения. - Материалы XVIII Южно-Российской межрегиональной научно-практической конференции-выставки «Информационные технологии в образовании» «ИТО-Ростов-2018». URL:<http://xn----dtbqybamjef.xn-p1ai/2018/section/232/100119/index.html> (доступ 21.10.19)
16. Крымова К. О. К вопросу о применении некоторых методов конкурентного анализа и анализа потребителей в деятельности современных предприятий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 30. – С. 461–465. – URL: <https://e-koncept.ru/2015/65163.htm> (доступ 23.02.19)

17. Макарова Л.В., Тарасов Р.В., Акжигитова О.Ф. Анализ конкурентоспособности предприятия на основе SWOT-анализа // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 2(34). URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/02/31786> (доступ 12.11.19)
18. Маракулина И. В., Анфертьева Н. И. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации. Электронный научно-методический журнал. – Концепт. - 2013. -№ 08 (авг). URL: <http://e-koncept.ru/2013/13160.htm> (доступ 16.02.19)
19. Молочников Н.Р., Филипповский М.Л. Роль контактных аудиторий в маркетинговой среде предприятия. Журнал Теория и практика общественного развития. - Краснодар, «Хорс». -2012. -№4. - С 311
20. Никифорова Е.В., Бердникова Л.Ф., Авинова В.А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации// «Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление». – 2012. - № 1 (8). - С.79-81
21. Покровский А.М., Шуметов В.Г. Экспертно-аналитические прогнозные модели в стратегическом менеджменте: методологические подходы и методический инструментарий //Интернет-журнал «Науковедение». - 2015 - т.7 (№2). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/87EVN215.pdf> (доступ 18.07.19)
22. Пронина Е.И. Критерии выбора дошкольного образовательного учреждения и профессия педагога-дошкольника глазами родителей: Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции «непрерывное педагогическое образование в контексте инновационных проектов общественного развития». Под общей редакцией С.Ю. Новоселовой, 2017. –С. 1706-1718
23. Ребрикова Н. В., Шальнова О. А. Рынок услуг дошкольного образования: анализ маркетинговой среды // Молодой ученый. — 2017. — №9. — С. 440-445. URL: <https://moluch.ru/archive/143/40184/> (доступ: 03.01.19)
24. Рыженкова И. Новая мода на SWOT-анализ// Практический онлайн журнал «Деловой мир», март 2017. URL: <https://delovoymir.biz/novaya-moda-na-swot-analiz.html> (доступ 16.04.2019)
25. Саввинова С. И., Попова Л. В. Организация интерактивной среды в ДОО // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 25. – С. 368–371. URL: <https://e-koncept.ru/2017/770608.htm> (доступ 10.11.19)
26. Скороход, О.В. Методы анализа среды функционирования инновационной организации / О.В. Скороход, Н.А. Мишуткина // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. - №12. – С. 447-450

- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-analiza-sredy-funktsionirovaniya-innovatsionnoy-organizatsii> (дата обращения: 27.11.19)
27. Стратегии и развитие: PEST-анализ: 3 наглядных примера составления// «Генеральный директор»: Персональный журнал руководителя. - «Актион» МЦФЭР, 2017 -№2- URL: <https://www.gd.ru/articles/8800-pest-analiz> (доступ 14.06.19)
  28. Сулейменова Г.Н. Деловая среда предпринимательства //Научное обозрение. Экономические науки. - 2016. - №1 - С. 94-102
  29. Фирсов Ю. Факторы и элементы повышения инновационной активности предприятия / Фирсова Ю. // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2012. - № 1. - С. 148 - 153
  30. Хижняков Д. П. Информационно-аналитические службы и их деятельность по обеспечению процесса принятия решений в региональных органах власти/ Молодой ученый №1-2 (13) Т. 1. январь-февраль 2010 г.- Экономика и управление –С. 263-266
  31. Цветков В. Я. Систематика сложных систем// Современные технологии управления. [Электронный ресурс]. — №7 (79). - URL: <http://sovman.ru/article/7903/> ( доступ 31.07.19)
  32. Шипилов Н.Ю., Гурина А.Д. Применение модели пяти сил Майкла Портера для некоммерческой организации// Таврический научный обозреватель. - 2017. - №5(22). - С. 95-101

### **Интернет-ресурсы**

1. Сайт Федеральной службы государственной статистики Российской федерации. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#) (доступ 30.11.19)
2. Портал Правительства Ростовской области [Электронный ресурс] / Звания и поощрения в Ростовской области. URL: <https://www.donland.ru/activity/642/> (дата доступа10.06.2019)
3. Сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Ростовской области [Электронный ресурс]. URL:[http://rostov.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/rostov/ru/statistics/population/](http://rostov.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/rostov/ru/statistics/population/) (доступ 10.12.19)
4. Сайт Управления государственной службы занятости населения Ростовской области. [Электронный ресурс].URL: <http://zan.donland.ru/> ( доступ 10.12.19)

5. Каталог частных детских садов и детских развивающих центров г. Ростова-на-Дону. [Электронный ресурс] URL: <https://razvitie-rostov.ru/> (доступ 23.11.19)
6. Сайт экскурсионного бюро «Родные просторы». [Электронный ресурс] URL: <https://rodnieprostori.ru/> (доступ 14.11.19)
7. Сайт Частного детского сада «Веселые ребята» Кировского района Ростова-на-Дону [Электронный ресурс]. URL: <https://detsad-rnd.ru/> (дата доступ 10.06.2019)
8. Сайт Семейного клуба творческого развития «Академия Успеха» г. Ростова-на-Дону [Электронный ресурс] .URL: <http://au-rnd.ru/> (до 10.06.19) и URL: <https://au-club.ru/> (доступ 10.12.19)
9. Сайт ЧДОУ "Жемчужина" г. Ростова-на-Дону [Электронный ресурс]. URL: <http://zhemchuzhina-ndou.ru> (доступ 10.06.19)
10. Сайт сети частных детских садов «Мамино солнышко» [Электронный ресурс] // URL: <https://maminosolnishko.ru/> (доступ10.06.19)

## Приложение

### Приложение 1

#### Свойства внешней среды организации

Направление	Характеристика направления
Взаимосвязанность факторов внешней среды	Уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других
Сложность внешней среды	Число факторов, на которые предприятие обязано реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора
Подвижность среды	Скорость, с которой происходят изменения в окружении предприятия. В высокоподвижной среде предприятие или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения
Неопределенность внешней среды	Соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения

Источник: Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2015. — 481 с

## Приложение 2

### Объективные и субъективные факторы внутренней среды

Подходы Элементы	Ф. Харрис и Р. Моран	Милан Кубр	М. Иванов и Д. Шустерман	В.И. Ве- ретенев	Б. Кар- лофф	В. Сате	Э. Шайн
Язык общения или сленг	*	*	*	*		*	*
Внешний вид, одежда	*		*			*	*
Дизайн и архитектура			*	*		*	*
Лозунги, символы		*	*	*		*	*
Легенды, мифы, герои			*		*	*	*
Обряды, ритуалы		*	*	*		*	*
Обучение работников	*	*					
Характер отношений между со- трудниками	*	*	*	*	*	*	
Использование времени	*	*	*				
Нормы и правила	*		*	*	*	*	
Обмен информацией		*	*		*		
Система мотивации	*		*		*		
Статусные привилегии	*	*				*	*
Привычки и традиции питания	*					*	
Роль женщин в управлении	*	*					
Табу			*				*
Этические нормы	*			*		*	*
Неформальные каналы комму- никации	*	*			*		
Доминирующие ценности	*	*	*	*	*	*	*
Декларируемые ценности			*	*	*	*	
Критерии и процедура отбора		*	*	*			
Функции и полномочия		*					
Стандарты и качество работы, контроль	*	*			*	*	
Квалификация		*					
Старшинство и власть	*	*					
Формы и механизмы карьеры		*	*		*		
Критерии эффективности		*	*				
Миссия организации	*	*		*	*		
Стиль руководства, лидерство		*		*		*	
Пути решения конфликтов		*				*	
Важные разделяемые предло- жения	*					*	

Источник: Ратиев В.В., Сайбель Н.Ю. Предпринимательство: учебное пособие / В.В. Ратиев, Н.Ю. Сайбель; МУ им. С.Ю. Витте. ф-л МУ им. С.Ю. Витте в г. Краснодаре [Электронное издание]. – М.: изд. «МУ им. С.Ю. Витте», 2016 (доступ 23.05.19)

### Приложение 3

#### Группировка факторов внутренней среды организации

Критерий классификации	Наименование фактора
Наличие общих целей	Цели, общие ценности
Преобразование ресурсов	Персонал, технология, финансовая система, информационная система, бизнес-процесс
Зависимость от внешней среды	Стиль организации, стратегия
Разделение труда	Навыки персонала, задача
Образование подразделений	Структура
Необходимость и наличие управляющего органа	Власти
Другие	Культура организации

Источник: Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В. Кулешова, М.А. Малик, Н.Г. Яблонская. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 575 с.

### Приложение 4

#### Основные составляющие внутренней среды организации

Направление	Составляющие направления
Производство	Объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности; экология производства; контроль качества; патенты, торговые марки и т. д.
Персонал	структура, квалификация, количество работников, их интересы и потребности, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы
Организация управления	организационная структура, методы управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства, престиж и имидж предприятия
Маркетинговые процессы планирования и реализации	производимые товары, доля рынка, каналы распределения и сбыта продукции, маркетинговый бюджет и его исполнение, маркетинговые планы и программы, стимулирование сбыта, реклама, имидж, качество товаров; ценообразование
Финансы и учет	Финансовая устойчивость, платежеспособность, прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам распределения и сбыта, посредникам), собственные и заемные средства, их соотношение, эффективная система учета
культура и имидж предприятия	Слабо формализуемые факторы, которые создают образ предприятия; высокий имидж предприятия позволяет привлечь работников высокой квалификации, стимулировать потребителей к покупке товаров и т. п.

Составлено по материалам: Петров А.Н Стратегический менеджмент: Учебник для ВУЗов 3-е изд. Стандарт третьего поколения. Гриф УМ- СПб.: Питер, 2015. – 400 с.

## Приложение 5

Методы и инструменты анализа внутренней и внешней среды



## Сравнительный анализ методов и инструментов оценки внутренней и внешней среды

Методы и инструменты анализа внутренней и внешней среды	Краткая характеристика	Оценка
Конкурентный анализ	Включает в себя определение главных экономических характеристик отрасли, движущих сил развития отрасли, оценку сил конкуренции и конкурентных позиций соперничающих предприятий, анализ ближайших конкурентов, оценку перспектив развития отрасли, а также ключевые факторы успеха, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции	Основное внимание уделяется такому фактору прямого воздействия внешней среды, как <i>конкуренты</i> . Анализ внутренней среды носит поверхностный характер
Сравнительный отраслевой анализ	Осуществляется путем сравнения финансовых показателей эффективности деятельности предприятий одной отрасли: оборот, рентабельность, производительность труда и т.д. В ходе проведения анализа производится сравнение развития предприятия с его конкурентами, а так же сравнение показателей предприятия со среднеотраслевыми значениями тех же показателей	Оцениваются только финансовые показатели эффективности деятельности предприятия. Вызывает сомнение сопоставимость сравниваемых величин, которые могут исчисляться путем усреднения показателей, присущих предприятиям отрасли, применяющим разные системы учета и проводящим разную балансовую политику
Анализ ресурсов	Состоит из описания и оценки финансовых, организационных и технологических ресурсов (создание профиля ресурсов), сопоставления созданного профиля с требованиями рынка (выявление сильных и слабых сторон оцениваемого предприятия) и идентификации специфических компетенций (сильные и слабые стороны оцениваемого предприятия сравниваются с сильными и слабыми сторонами основного конкурента)	Анализируется и оценивается исключительно внутренняя среда предприятия. Полностью исключается влияние факторов внешней среды. Основой для дальнейшей разработки стратегии служит сопоставление с деятельностью основного конкурента
SNW-анализ	Состоит из описания и оценки параметров внутренней среды организации по трем альтернативным позициям: сильной, нейтральной и слабой	Досконально анализируется и оценивается только внутренняя среда как ресурс организации. Не описывается и не оценивается влияние факторов внешней среды
Конкурентный анализ по модели «Пять сил» М. Портера	Проводится путем анализа детерминант пяти внешних сил: – рыночная власть поставщиков; – рыночная власть покупателей; – власть существующих конкурентов; – угроза появления новых конкурентов; – угроза появления товаров-субститутов. Анализ включает два этапа: 1. Присвоение количественных показателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки. 2. Анализ сильных и слабых сторон текущей конкурентной ситуации, а также возможных компенсационных мероприятий	Оценивается только конкурентное положение предприятия на рынке. Не уделяется внимание другим факторам прямого и косвенного воздействия внешней среды и факторам внутренней среды организации
STEP-анализ (PEST-анализ)	Осуществляется с помощью детального описания и оценки социальных, технологических, экономических и политических факторов, оказывающих влияние на деятельность организации	В подробностях описываются и анализируются факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды организации. Полностью исключена оценка факторов внутренней среды
SWOT-анализ	Предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей, а так же их оценку	Позволяет оценить воздействие на организацию факторов как внешней, так и внутренней среды и их совместного влияния

Источник:

Маракулина И. В., Анфертьева Н. И. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации. Электронный научно-методический журнал. - Концепт. -2013. -№ 08

Приложение 6

Чек-лист для экспертов, проводящих PEST-анализ

<p>Политические факторы</p>	<p>Какие ближайшие политические решения можно ожидать от существующего (нового) правительства?          Какое влияние на бизнес оказывают новые программы, исходящие от правительства?          Считаете ли Вы, что законодательные органы оказывают позитивное и стабилизирующее влияние на бизнес вообще и на ваш бизнес в частности?          Могут ли повлиять на бизнес какие-либо политические изменения (если они связаны с поставщиками сырья, материалов и пр.)?          Смогут ли компании адекватно функционировать, если работает на условиях аутсорсинга или в тех государствах, которые являются рынками для вашей страны?</p>
<p>Экономические факторы</p>	<p>Наблюдаются ли колебания валютных курсов, как влияют они на покупателей?          Зависит ли компания от кредитных ставок, выдаваемых банками, соответственно учетной ставке?          Растет ли занятость в данной отрасли?          Ограниченный (замедленный) рост в той или иной отрасли нередко объясняется недостатком профессионалов. Справедливо ли это по отношению к данной организации?          Как на организацию влияет изменение потребительского спроса?          Какие группы населения тратят деньги на произведенную продукцию?          Существует ли внутренняя конкуренция в пределах России с другими регионами, производящими аналогичную продукцию, или вы конкурируете с другими странами?</p>
<p>Социальные факторы</p>	<p>Считается ли ваша организация градообразующей?          Зависит ли от неё социальная жизнь тех групп населения, которые прямо, либо косвенно связаны с деятельностью организации?          Можете ли вы назвать какие-либо конкретные услуги, которые ваша организация предлагает определенным группам населения, живущим в непосредственной близости?</p>
<p>Технологические факторы</p>	<p>Повлияло ли на бизнес развитие Интернета и других каналов связи?          Появились ли на рынке новые технологии, позволяющие производить товары более высокого качества, увеличивать производительность труда?          Изменился ли срок жизни вашего оборудования после появления новых технологий?          Что вам известно о новых разработках в сфере функционирования вашей организации?          Может ли организация внедрять и использовать новые технологии (н-р, дистанционное обучение)?</p>
<p>Правовые факторы</p>	<p>Какие возможные изменения в законодательстве могут повлиять на вашу организацию?          Какие законодательные изменения могут осуществлять местные органы власти?          Помогает ли вам действующее законодательство защищаться от конкурентов?          Какие шаги необходимо предпринять, чтобы и позиция, и положение на рынке вашей организации было максимально неуязвимым или не было связано с риском?</p>
<p>Экологические факторы</p>	<p>С какими проблемами экологического характера приходится сталкиваться вашей организации?          Есть ли у вас конкуренты, которые в своей маркетинговой политике используют вопросы экологии и защиты окружающей среды? Добиваются ли они в этом успеха?          Есть ли какие-то группы влияния, которые связаны с тем, чтобы воздействовать на вашу организацию через факторы, связанные с угрозой окружающей среде?          Внедряете ли вы новые способы использования вторичного и переработанного сырья при организации производства на своем предприятии?</p>
<p>Демографические факторы</p>	<p>Изменяется ли население вашей страны по демографическим показателям?          Увеличивается ли рождаемость?          Каково процентное соотношение между мужчинами и женщинами в вашей стране (городе, регионе)?          Какой процент от общего числа дееспособного населения составляют молодые и позитивные люди?</p>

Источник: Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2015. —

## Приложение 7

## PEST и ETOM- анализ внешней макросреды среды д\с «Жемчужина»

Код	Наименование	Важность	Сила влияния	Направленность	Взвешенная оценка
<b>Политико- правовые</b>	Низкая налоговая ставка	0.05	4	+	0.20
	Политическая ситуация	0.07	4	-	(0.28)
	Необходимость лицензирования образовательной деятельности	0.07	4	+	0.28
	Государственное регулирование деятельности частных ДОУ	0.03	5	-	(0.15)
	Коррупция, бюрократия, антимонопольное законодательство	0.05	4	-	(0.20)
<b>Средняя суммарная оценка группы</b>	<b>0.27</b>	<b>21</b>	<b>-</b>	<b>(0.15)</b>	

	Платежеспособность населения	0.07	5	+	0.35
	Уровень курса рубля, инфляции	0.05	4	-	(0.20)
<b>Экономические</b>	Финансовая поддержка предпринимательства в области дошкольного образования	0.07	4	+	0.28
	Увеличение количества свободных кадров в сфере образования	0.03	3	-	(0.09)
	Возможность кредитования в развитие и расширение бизнеса	0.05	4	+	0.20
	<b>Средняя суммарная оценка группы</b>	<b>0.27</b>	<b>20</b>	<b>+</b>	<b>0.54</b>
<b>Социально-демографические</b>	Наличие муниципальных детских садов-конкурентов	0.03	4	-	(0.12)
	Тенденция развития в социальной сфере	0.05	5	-	(0.25)

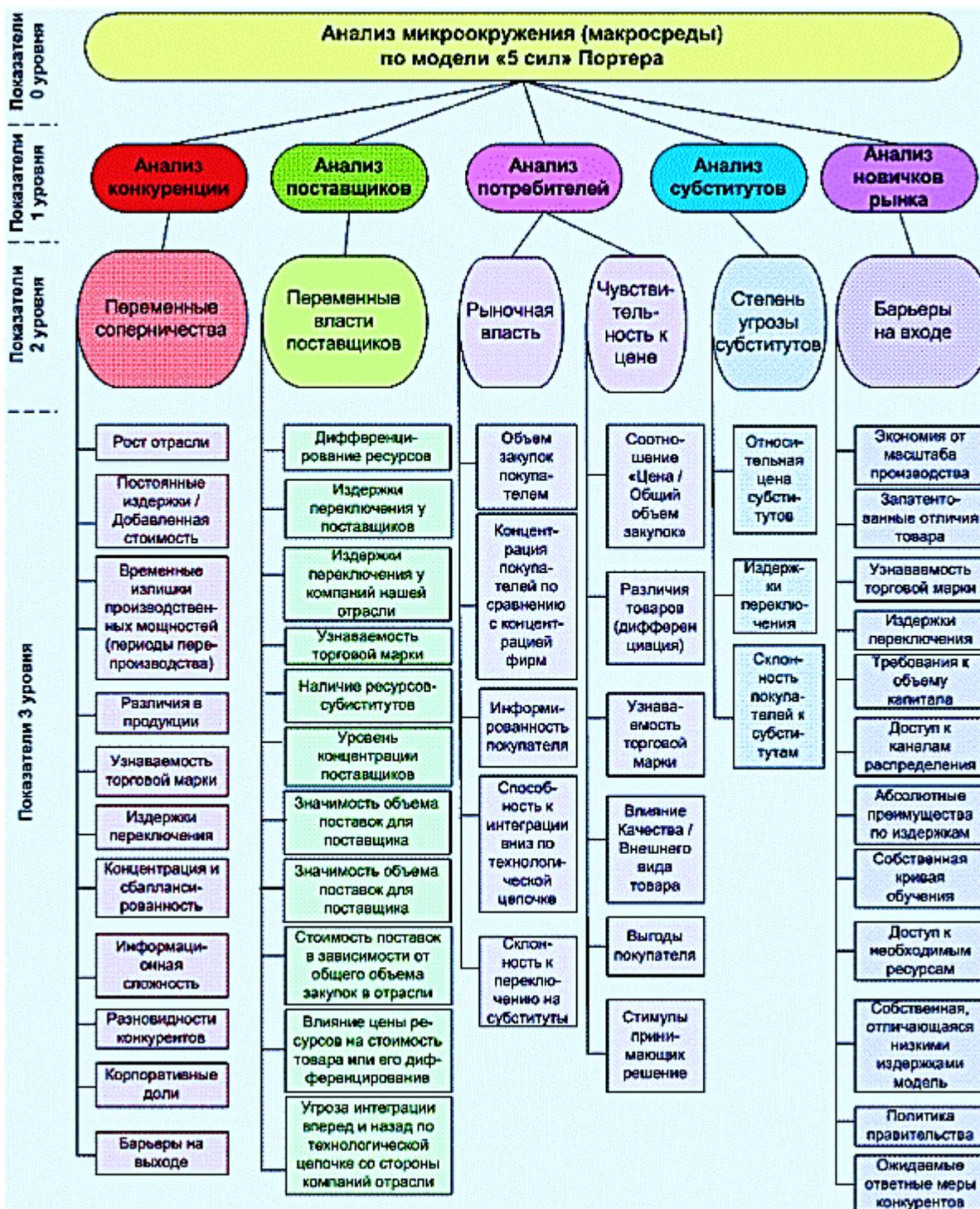
Социальные ценности в обществе	0.05	4	+	0.20	
Потребительский спрос на дополнительное образование	0.07	5	+	0.28	
Демографическая ситуация, миграция населения	0.05	4	+	0.20	
<b>Средняя суммарная оценка группы</b>	<b>0.25</b>	<b>22</b>	<b>+</b>	<b>0.31</b>	
	Развитие мультимедийных и дистанционных средств обучения	0.05	4	-	(0.20)
<b>Технологические</b>	Рост участия технологических ресурсов в образовании	0.05	3	+	0.15
	Подготовка кадров, владеющих необходимыми технологиями	0.03	4	+	0.12
	Развитие прикладных технологий	0.03	3	+	0.09

Требования к безопасности ПО	0.05	5	-	(0.25)
<b>Средняя суммарная оценка группы</b>		<b>0.21</b>	<b>19</b>	<b>-</b>
				<b>(0.09)</b>

Составлено по материалам: Купцова, Е. В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва: Юрайт, 2018. — 435 стр.

Приложение 8

Анализ конкурентной среды организации («Пять сил» М. Портера)



Источник:

Петров А.Н Стратегический менеджмент: Учебник для ВУЗов 3-е изд. Стандарт третьего поколения. Гриф УМ- СПб.: Питер, 2015. – 400 с.

Приложение 9

Чек-лист анализа элементов микросреды организации

(модель Мак-Кинзи «7-S»)

Каковы основные ценности компании? (вытекают из миссии)

## **Система**

В чем состоит корпоративная культура организации?

## **ценностей**

Насколько сильно выражена каждая из заложенных ценностей?

В чем состоит стратегия и ключевые бизнес — цели компании?

Как мы собираемся достигать поставленных бизнес-целей?

Что мы предпринимаем для противостояния конкурентам?

## **Стратегия**

Как мы работаем с изменением покупательских предпочтений потребителей?

Как наша стратегия соотносится с ключевыми тенденциями изменения окружающей среды?

На какие подразделения делится наша организация, ее иерархия?

## **Структура**

Каким образом каждый отдел взаимодействует с другими отделами и координирует свои действия?

Каким образом организована работа внутри проектных групп и как происходит формирование таких групп?

Как принимаются  
решения  
(централизованно,  
децентрализованно)?

Такой тип  
принятия решений  
помогает или  
мешает  
сложившемуся  
процессу работы  
отделов?

Каковы основные  
приоритеты  
каждого отдела?

**Система  
управления**

Какими процессами, системами контроля управления поддерживается работа компании? (рассмотреть финансовую, кадровую систему; систему хранения документов, коммуникации.)

Как происходит контроль, мониторинг и оценивается качество работы компании?

**Стиль  
взаимоотношений  
внутри  
организации**

Какой стиль управления используется в организации?

Эффективен ли используемый стиль управления?  
(эффективность должна быть рассмотрена с точки зрения производительности и успешности бизнеса)

Сотрудники компании работают в атмосфере внутренней конкуренции или кооперации?

Группы,  
работающие в  
компании, имеют  
реальный или  
номинальный  
характер?

Какие должности и специальности представлены в компании?

**Состав  
работников**

Какие должности пусты и должны быть заполнены?

Обладает ли персонал достаточной компетенцией?

Какие навыки сотрудников являются сильными и значимыми?

Что компания и ее сотрудники умеют делать лучше всего?

**Сумма  
навыков**

Есть ли слабовыраженные (отсутствующие) навыки, которые необходимо улучшить (развить) для эффективной работы?

Как в компании построен контроль, мониторинг и оценка необходимых навыков и компетенций?

Источник: Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2015. — 481 с

Приложение 10

SNW-анализ внутренней среды ЧДОУ «Жемчужина» г. Ростова-на-Дону

№ Факторы

Оценки Комментарий

S

N W

	1	Система планирования	1	По образцу МДОУ города
	2	Стратегические альянсы	1	Альянс с другими учреждениями
		Стратегия развития ЧДОУ	1	Стратегия определена на 3 года
Стратегия	3	Стратегия бизнес-единицы 1 (ул. М. Горького,168)	1	Выход на ведущие позиции среди ЧДОУ развивающего типа
		Стратегия бизнес-единицы 2 (ул. Вересаева,105)	1	Соответствие требованиям, предъявляемым к ДОУ компенсирующего типа
	4	НИОКР	1	Методические разработки в рамках региональных программ
	5	Система обучения Персонала	1	Обучение проводится нерегулярно из-за смены состава работников
Кадры	6	Система мотивации	1	Мотивации, как системы, нет
	7	Текучесть кадров	1	Такая же, как у конкурентов
	8	Квалификация	1	Высококвалифицированные кадры

9	Организационная структура	1	Соответствует промежуточным целям
10	Состояние охраны труда	1	В соответствии с нормативной базой
	Численность персонала	1	Есть вакансии педагогов
12	Корпоративная культура	1	Есть совместные традиции, форма
13	Система маркетинга	1	Маркетинг ограничивается рекламой и ассортиментом услуг
14	Ассортимент услуг	1	закрывает потребности заказчиков
15	Имидж организации	1	Репутация средняя, имидж отличный
16	Ценовая политика	1	Средняя по рынку ЧДОУ города
17	Объемы продаж услуг	1	Одни из лидеров по числу услуг
18	Ориентация на потребителя	1	Стараются угодить заказчику услуг

Маркетинг

19	Территориальное 1 Расположение		Удобное, учитывающее транспортную доступность
	20	Используемые площади	1 Площадей много, есть излишки
	21	Загруженность	1 Загруженность слабая, используются услуги привлеченных специалистов
Производство	22	Качество услуг	1 Стремится к стабильности
	23	Уровень используемых программ и методик	1 Адаптированные программы, востребованные заказчиком
	24	Финансовая устойчивость	1 В прямой зависимости от количества воспитанников, в обратной –от кадровой политики
Финансы	25	Заработанная плата	1 Средняя по отрасли (НДОУ)
	26	Зависимость от поставщиков	1 Из-за высоких требований, предъявляемых к поставкам в ДОУ, их немного
Технологии	27	Информационные Технологии	1 системы безопасности, наблюдения, интеграция с сайтом, смартфонами

28	Педагогические и воспитательные технологии	1	Адаптированные отечественные и зарубежные методики
----	---	---	--

Составлено по: Кирбитова С.В., Кожина Н.А. Современный стратегический анализ в условиях неопределенности: Учеб. пособие [Электронный ресурс. -2018. – 171 стр. URL: <https://www.litres.ru/n-a-kozhina/sovremennyy-strategicheskiy-analiz-v-usloviyah-neopre-39453464/> (доступ 12.11.19)

### Приложение 11

Анализ внешней и внутренней среды учреждения (SFAS- форма) [\[\[137\]\]](#)

	вес фактора	рейтинг фактора	весовой коэффициент	Срок
Стратегические факторы				
Поддержка частного сектора образования государством	0,06	4,5	0,27	Д
Платежеспособный спрос населения	0,15	5	0,75	С
Возможности				
Внедрение новых программ образования и развития	0,05	5	0,25	С
Возможность использования материнского капитала на частное дошкольное образование	0,08	5	0,40	Д

Развитие инфраструктуры города вокруг детского учреждения	0,07	4,5	0,32	С	
<b>Суммарные возможности</b>	0,41		1,99		
	Изменение законодательства в области дошкольного образования	0,08	3,5	0,28	К
	Ужесточение государственного регулирования деятельности образовательных организаций	0,20	5	1,00	К
Угрозы	Уровень инфляции в стране	0,15	4,5	0,68	С
	Появление новых конкурентов	0,10	4	0,40	Д
	Изменение структуры доходов и расходов населения	0,06	4	0,24	Д
	<b>Суммарные угрозы</b>	0,59		2,6	
	Ассортимент предлагаемых услуг	0,16	5	0,8	Д
Сильные стороны	Состояние основных фондов и финансовая стабильность	0,02	4	0,08	Д

Маркетинговая политика ЧДОУ	0,12	5	0,6	К
Профессиональные квалифицированные кадры	0,13	4,5	0,59	С
Единая информационная среда	0,13	4,5	0,49	Д
<b>Суммарные сильные стороны</b>		0,54		2,56
Педагогические методики	0,16	4	0,64	С
Отсутствие сплоченности в достижении общих целей	0,08	4,5	0,36	К
Слабые стороны				
Системы контроля и мониторинга	0,14	3,5	0,49	Д
Низкая рентабельность гибкой ценовой политики	0,08	4	0,32	Д
<b>Суммарные слабые стороны</b>		0,46		1,81

## Приложение 12

Анализ угроз внешней конкурентной среды ЧДОУ д/с «Жемчужина»

(метод М. Портера)

Угрозы, балл	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	1,8 Учреждение предлагает комплекс услуг, что делает его конкурентоспособным, что значительно влияет на выбор потребителей	Убедить потребителей в том, что спектр услуг действительно широкий, полезный для их жизнедеятельности, выгодный, с точки зрения, материальных и временных затрат
Угрозы отраслевой конкуренции	2,3 Конкуренция на рынке дошкольного образования средняя, однако существует некоторая угроза со стороны потенциальных конкурентов	Использовать спектр услуг, добиваясь высоких достижений воспитанников, т.е. то, что потенциальные конкуренты не смогут применить к своей деятельности, чтобы оставаться уникальным игроком на рынке
Угроза со стороны новых игроков	2,3 Несмотря на отсутствие особо крупных игроков на рынке, существует большое количество организаций, которые оперируют в похожей отрасли и барьеры попадания на рынок таким организациям достаточно низкие (нелицензированные)	Участие учреждения в инновационной деятельности Министерств и ведомств (по направлениям деятельности), продолжать широкое использование PR-технологий (пресса, телевидение, образовательные форумы)

Угроза потери текущих клиентов	Удержать клиентов может уникальность предоставляемых услуг, но если конкуренты 2,1 значительно снизят цены на свои услуги, потребители могут переключиться на менее уникальную область	Привлечение постоянных клиентов, которых полностью удовлетворяют оказываемые учреждением услуги, внутренние характеристики, чтобы ценообразование было вторичным при выборе детского сада
Угроза нестабильности поставщиков	Поставщики являются стабильными, поиск новых поставщиков займет время и приведет к потерям, так как 2,6 необходимые материалы для работы учреждения, являются специфичными (соответствие Требованиям надзорных органов)	Поддерживать контакты с поставщиками, заключать договоры, выгодные для всех сторон
Угроза со стороны государства	Государственные и ведомственные ДОУ могут составить конкуренцию при наличии: свободных мест, 2.2 уникальности реализуемых проектов, законодательно принятых норм об обязательности (подготовка к школе)	Получение дополнительных разрешений, лицензий на осуществление видов деятельности

Источник: Петров А.Н Стратегический менеджмент: Учебник для ВУЗов 3-е изд.  
Стандарт третьего поколения. Гриф УМ- СПб.: Питер, 2015. – 400 с.

Приложение 13

Оценка конкурентных преимуществ ЧДОУ д\с «Жемчужина»

по ключевым факторам успеха (КФУ)

Наименование показателя	<i>Жемчужина</i>		<i>Веселые ребята</i>		<i>Мамино солнышко</i>		<i>Академия</i>
	Оценка фактора	Взвешенная оценка	Оценка фактора	Взвешенная оценка	Оценка фактора	Взвешенная оценка	Оценка фактора
Выявление, решение наиболее острых и актуальных проблем общества (в соответствии с Уставом)	4.7	0,33	4.2	0.30	4.6	0.32	4.0
Место расположения	4.2	0.30	4.1.	0.29	4.2	0.30	4.1
Качество предоставляемых услуг	4.3.	0.31	4.3	0.31	4.2	0.30	4.2.
Информационное обеспечение	4.7.	0.33	4.2	0.30	4.4	0.56	4.4.
Имидж некоммерческой организации, её безупречная репутация	4.8	0.34	4.4	0.31	4.8	0.34	4.2

Высокая организационная и финансовая устойчивость	4.1	0.29	3,5	0.25	4.2	0.30	3.9
Широта охвата потребителей услуг, 4.4. контакт с ними		0.31	4.3	0.31	4.3	0.31	4.6
Квалификация персонала	4.3.	0.31	4.3	0.31	4.4.	0.31	4.4
Заинтересованность в конечных результатах труда	4.7.	0.33	4.3	0.31	4.5	0.32	4.4
Гибкость структуры управления	3.9	0.27	4.4	0.31	4.2	0.30	4.2
Эффективные внутренние и внешние коммуникации	4.2	0.30	4.4	0.31	4.5	0.32	4.5
Сотрудничество с органами власти, организациями бизнеса, другими ОУ	4.8.	0.34	4.5	0.32	4.4	0.31	3.8
Инновации, творчество	4.7	0.33	4.4	0.31	4.4	0.31	4.2

Использование труда волонтеров	4.4	0,31	3.8	0.27	4.8	0.34	4.8
<b>Итого</b>	<b>62.21</b>	<b>4.44</b>	<b>55.63</b>	<b>4.21</b>	<b>61.9</b>	<b>4.54</b>	<b>59.7</b>

Источник:

Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент.-Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.

1. Никифорова Е.В., Бердникова Л.Ф., Авинова В.А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации// «Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление». – 2012. - № 1 (8). - С.79 [↑](#)
2. Ансофф И. Стратегическое управление/ И. Ансофф; [пер. с англ.]. - СПб: Питер, 2009. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155> (дата доступа 10.10.19) [↑](#)
3. Официальный сайт ЧДОУ "Жемчужина" г. Ростова-на-Дону//URL: <http://zhemchuzhina-ndou.ru> (дата доступа 10.06.19) [↑](#)
4. Корниенко Е.В., Шиндина Л.Д. Теория управления: Уч. пособие. - Таганрог: РГСУ, 2015. - С.23 [↑](#)
5. Сайт ЧДОУ "Жемчужина" г. Ростова-на-Дону. URL: <http://zhemchuzhina-ndou.ru> (дата доступа 10.06.19) [↑](#)
6. Словарь бизнес-терминов. URL: [/http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/) (доступ 05.05.19) [↑](#)
7. Теория организации: Учебник под ред. Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько – М.: КноРус, 2011. -С.34 [↑](#)

8. Козырь Н.С. Системные свойства организации // Гуманитарные научные исследования. -2015. - № 7(2). URL: <http://human.snauka.ru/2015/07/12042> (доступ 14.05.19) [↑](#)
9. ? Петров А.Н Стратегический менеджмент: Учебник для ВУЗов 3-е изд. Стандарт третьего поколения. Гриф УМ- СПб.: Питер, 2015. – С.185 [↑](#)
10. Дойль П., Маркетинг менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн. - СПб.: Питер, 2007. - 54 с [↑](#)
11. Ибрагимова М.Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений/ журнал "Проблемы современной экономики", 2012. - № 2 (42). — С.140 [↑](#)
12. Словарь бизнес-терминов. URL <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/> (доступ 15.05.19) [↑](#)
13. Кундышева, Е. С. Математические методы и модели в экономике: учебник для бакалавров / Е. С. Кундышева; под ред. Б. А. Сулакова. – Москва: Дашков и К, 2017. URL: <http://znanium.com/catalog/author/53187cb2-372f-11e4-b05e-00237dd2fde2> (доступ 15.09.19) [↑](#)
14. Молочников Н.Р., Филипповский М.Л. Роль контактных аудиторий в маркетинговой среде предприятия. Журнал Теория и практика общественного развития. - Краснодар, «Хорс». -2012. -№4. - С 311 [↑](#)
15. Кирбитова С.В., Кожина Н.А. Современный стратегический анализ в условиях неопределенности: Учеб. пособие [Электронный ресурс. -2018. – С.6. URL: <https://www.litres.ru/n-a-kozhina/sovremennyu-strategicheskiy-analiz-v-usloviyah-neopre-39453464/> (доступ 17.11.19) [↑](#)
16. Сулейменова Г.Н. Деловая среда предпринимательства //Научное обозрение. Экономические науки. – 2016. - №1 – С. 95 [↑](#)

17. Асаул А.Н., Войнаренко М.П., Крюкова И.В., Люлин П.Б, ред.: Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник: 5-е изд., перераб, и доп. — М.: Проспект, 2016. — С.65 [↑](#)
18. Зингер О.А., Ильясова А.В. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий//Электронный научный журнал Современные проблемы науки и образования. - 2015. - № 1 (ч.1). URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18044> (доступ 12.06.19) [↑](#)
19. Монастырский Г.Л. Теория организации. Учебник онлайн/ URL: (доступ 14.08.19) [↑](#)
20. Ратиев В.В., Сайбель Н.Ю. Предпринимательство: учебное пособие. - М.: изд. «МУ им. С.Ю. Витте», 2016. -С.93 [↑](#)
21. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Учебник. - М.: Дело ЛТД, 2010. -С. 89 [↑](#)
22. Михалева Е.П. Менеджмент: конспект лекций. - М.: Юрайт, 2010. URL: <http://be5.biz/ekonomika/m011/toc.htm> (доступ 16.04.2019) [↑](#)
23. Понуждаев Э.А. Теория менеджмента история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. - М.: Директ-Медиа, 2015. - С.136 [↑](#)
24. Золотова Е.В., Шапиро С.А. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур с использованием мотивационного механизма: Монография- М.-Берлин, Direct MEDIA, 2016. - С.19 [↑](#)
25. Зябриков В. В. Системный подход к моделированию внутренней среды фирмы// журнал "Проблемы современной экономики"- 2016- №3- С.94 [↑](#)
26. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ 3-е изд. пер. и доп. Учебник и практикум для магистратуры. - Юрайт. - 2019. - С.30 [↑](#)

27. Дудин М.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. - 2-е изд., стер. - Москва: КноРус, 2016. - 252 с. [↑](#)
28. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ 3-е изд. пер. и доп. Учебник и практикум для магистратуры. - Юрайт. - 2019. - С.52 [↑](#)
29. Безручук С.Л. Факторы, влияющие на качество учетной информации/ Информационно-аналитический портал "Предпринимательство и право". URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayuschie-na-kachestvo-uchetnoy-informatsii> (доступ 16.05.19) [↑](#)
30. Андреева Т.А. Стратегическая информация и современные инструменты ее обработки и статистика// Научно-практический журнал «Информационная безопасность регионов». - 2014. - №3(16). - С.7 [↑](#)
31. Асаул А.Н., Войнаренко М.П., Крюкова И.В., Люлин П.Б., ред.: Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учебник: 5-е изд., перераб, и доп. — М.: Проспект, 2016. — С.60 [↑](#)
32. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ 3-е изд. пер. и доп. Учебник и практикум для магистратуры. - Юрайт. - 2019. - С.66 [↑](#)
33. Глебова О.В., Мельникова О.Ю. Методы оценки рисков в условиях неопределенности//Иннов: электронный научный журнал- 2015. - №1(22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-riskov-v-usloviyah-neopredelennosti> (доступ 27.06.19) [↑](#)
34. Покровский А.М., Шуметов В.Г. Экспертно-аналитические прогнозные модели в стратегическом менеджменте: методологические подходы и методический инструментарий //Интернет-журнал «Науковедение». - 2015 - т.7 (№2). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/87EVN215.pdf> (доступ 18.07.19) [↑](#)

35. Маракулина И. В., Анфертьева Н. И. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации. Электронный научно-методический журнал. – Концепт. - .2013. -№ 08 (август). URL : <http://e-koncept.ru/2013/13160.htm> (доступ 16.02.19) ↑
36. Ибрагимова М.Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений/ журнал "Проблемы современной экономики", 2012. - № 2 (42). — С.141 ↑
37. Крымова К. О. К вопросу о применении некоторых методов конкурентного анализа и анализа потребителей в деятельности современных предприятий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 30. – С. 461–465. – URL: <https://e-koncept.ru/2015/65163.htm> (доступ 23.02.19) ↑
38. Кирбитова С.В., Кожина Н.А. Современный стратегический анализ в условиях неопределенности: Учеб. пособие [Электронный ресурс. -2018. – С. 83. URL: <https://www.litres.ru/n-a-kozhina/sovremennyy-strategicheskiy-analiz-v-usloviyah-neopre-39453464/> ↑
39. Ковалев В.А. Современный стратегический анализ: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. – Из-во «Питер». – 2016. – С.42 ↑
40. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2015. — С.158 ↑
41. Кочешков А. Как провести PEST-анализ// Финансовый директор: электронный научный журнал- «Аktion» МЦФЭР, 2018. -№5. URL: <https://fd.ru/articles/158338-kak-provesti-pest-analiz-qqq-16-m12> (доступ 15.11.19) ↑
42. Стратегии и развитие: PEST-анализ: 3 наглядных примера составления // «Генеральный директор»: Персональный журнал руководителя. - «Аktion», МЦФЭР, 2017(2). URL: <https://www.gd.ru/articles/8800-pest-analiz> (доступ 16.06.2019) ↑

43. Купцова Е. В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва: Юрайт, 2018. — 435 с- URL: <https://biblio-online.ru/bcode/413146> (доступ 30.10.19). [↑](#)
44. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ 3-е изд. пер. и доп. Учебник и практикум для магистратуры. – Юрайт. – 2019. – С.81 [↑](#)
45. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов - 6-е изд. - М.: «Альпина Паблишер», 2015. URL: <https://www.litres.ru/maykl-porter/konkurentnaya-strategiya-metodika-analiza-otrasley-i-konkurentov-19568180/chitat-onlayn/> ( доступ 18.11.18) [↑](#)
46. Кирбитова С.В., Кожина Н.А. Современный стратегический анализ в условиях неопределенности: Учеб. пособие [Электронный ресурс. -2018. – С. 93. URL: <https://www.litres.ru/n-a-kozhina/sovremennyy-strategicheskiy-analiz-v-usloviyah-neopre-39453464/> (доступ 23.11.19) [↑](#)
47. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ 3-е изд. пер. и доп. Учебник и практикум для магистратуры. – Юрайт. – 2019. – С.112 [↑](#)
48. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент.-Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 стр. URL: <http://www.aup.ru/books/m205/> (доступ 14.10.19) [↑](#)
49. Цветков В. Я. Систематика сложных систем// Современные технологии управления. — №7 (79). – URL: <http://sovman.ru/article/7903/> ( доступ 31.07.19) [↑](#)
50. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент.-Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с. URL: [http://www.aup.ru/books/m205/6\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m205/6_2.htm) (доступ 12.10.19) [↑](#)
51. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. – М.: Изд-во «Эксмо», 2006. – С.81 [↑](#)

52. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/398643> (доступ 27.11.19) [↑](#)
53. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2015. — С. 147 [↑](#)
54. Организационная психология. Модульный курс [Электронный ресурс]: учеб. пособие для обучающихся в гуманитарных вузах (бакалавры, магистры) / Б.Р. Мандель. - М.: Директ Медиа, 2016. - 446 стр. [↑](#)
55. Изосимов С.В., Шевченко А.Л. Метод SWOT-анализа: его место в методах исследования, преимущества и недостатки//Журнал «Экономикс». - 2013. - №2. - С. 31 [↑](#)
56. Рыженкова И. Новая мода на SWOT-анализ// Практический онлайн журнал «Деловой мир», март 2017. URL: <https://delovoymir.biz/novaya-moda-na-swot-analiz.html> (доступ 16.04.2019) [↑](#)
57. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ 3-е изд. пер. и доп. Учебник и практикум для магистратуры. - Юрайт. - 2019. - С.83 [↑](#)
58. Балыбердин В.А., Белевцев А.М., Бендерский Г.П. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента - М.: Дашков и К, 2017. - 240 с. URL: <http://znanium.com/catalog/product/512572> (доступ 14.11.19) [↑](#)
59. Блохина Т.К., Быкова О.Н., Ермолаева Т.К. Экономика и управление инновационной организацией: Учебник для бакалавров и магистров.- М.: Проспект.- 2014. - 432 стр.- URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392122271.html> ( доступ 14.11.19) [↑](#)

60. Кирбитова С.В., Кожина Н.А. Современный стратегический анализ в условиях неопределенности: Учеб. пособие [Электронный ресурс. -2018. - 171 стр. URL: <https://www.litres.ru/n-a-kozhina/sovremennyu-strategicheskiy-analiz-v-usloviyah-neopre-39453464/> (доступ 12.11.19) [↑](#)
61. Маракулина И. В., Анфертьева Н. И. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации. Электронный научно-методический журнал «Концепт». - 2013. - № 08. URL: <http://e-koncept.ru/2013/13160.htm> (доступ 16.02.2019) [↑](#)
62. Балыбердин В.А., Белевцев А.М., Бендерский Г.П. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента - М.: Дашков и К, 2019. - 240 с. URL: <https://www.rucont.ru/efd/689135> (доступ 14.11.19) [↑](#)
63. Купцова Е.В., Степанов А.А. Бизнес-планирование. Учебник и практикум для академического бакалавриата - Москва: Юрайт, 2019. — С.193 [↑](#)
64. Кочешков А. Как провести PEST-анализ// Финансовый директор: электронный научный журнал- «Аktion» МЦФЭР, 2018.-№5. URL: <https://fd.ru/articles/158338-kak-provesti-pest-analiz-qqq-16-m12> (доступ 03.07.19) [↑](#)
65. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб, и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 386 с. — (Магистр).— URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432907> (дата обращения: 17.11.2019) [↑](#)
66. Хижняков Д. П. Информационно-аналитические службы и их деятельность по обеспечению процесса принятия решений в региональных органах власти/ Молодой ученый №1-2 (13) Т. 1. январь-февраль 2010 г.- Экономика и управление -С 264 [↑](#)
67. Шипилов Н.Ю., Гурина А.Д. Применение модели пяти сил Майкла Портера для некоммерческой организации// Таврический научный обозреватель. - 2017. - №5(22). - С. 95 [↑](#)

68. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/398643> (дата обращения: 27.11.19) [↑](#)
69. Скороход, О.В. Методы анализа среды функционирования инновационной организации / О.В. Скороход, Н.А. Мишуткина // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2016. - №12. - С. 447-450  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-analiza-sredy-funktsionirovaniya-innovatsionnoy-organizatsii> (дата обращения: 27.11.19) [↑](#)
70. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — Москва: Юрайт, 2019. — 463 с.  
URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432129> (дата обращения: 27.11.19) [↑](#)
71. Сайт ЧДОУ "Жемчужина" г Ростова-на-Дону. URL: <http://zhemchuzhina-ndou.ru> (доступ 10.06.19) [↑](#)
72. Федеральный закон "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 N 7-ФЗ (последняя редакция). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/) (доступ 17.11.19) [↑](#)
73. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" N 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2018 года. URL: <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/> (доступ 12.10.19) [↑](#)
74. Батова Н.С. Шуварин М.В. Проблемы и перспективы развития рынка образовательных услуг// Вестник НГИЭИ. -2015. - № 9 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-razvitiya-rynka-obrazovatelnyh-uslug> (доступ 12.07.19) [↑](#)
75. Чернопятов А.М. Маркетинг в образовании: Учебно-метод. пособие // Чернопятов А.М. - Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2018. - С.63 [↑](#)

76. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" N 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2018 года. URL: <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/> (доступ 12.12.19) [↑](#)
77. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26.08.2010 N 761н (ред. от 31.05.2011) "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования"). URL: <https://rg.ru/2011/05/13/spravochnik-dok.html> (доступ 12.12.18) [↑](#)
78. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 15.05.2013 г. N 26 «Об утверждении САНПИН 2.4.1.3049-13». URL: <http://www.rospotrebnadzor.ru/documents/details> (доступ 12.12.18) [↑](#)
79. Постановление Правительства Ростовской области от 14.11.2013 № 698 «О финансовой поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства, оказывающих услуги по уходу и присмотру за детьми дошкольного возраста» (с изменениями от 15.06.2017). URL: <http://docs.cntd.ru/document/430625834> [↑](#)
80. Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2018-2025 гг. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71748426/> (доступ 18.12.18) [↑](#)
81. Федеральный закон от 2 мая 2015 г. N 110-ФЗ "О внесении изменений в статью 284.1 части второй Налогового кодекса Российской Федерации". URL : <http://base.garant.ru/71001224/#ixzz67E5zunHa> [↑](#)
82. Постановление Правительства Ростовской области от 11.04.2018 № 235 «О порядке определения объема и предоставления субсидий частным дошкольным образовательным организациям и субсидий частным общеобразовательным организациям». URL : <http://docs.cntd.ru/document/446681642> [↑](#)
83. Сайт Федеральной службы государственной статистики Российской федерации

- [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#) (дата доступа 10.12.19) [↑](#)
84. Сайт Управления государственной службы занятости населения Ростовской области // <http://zan.donland.ru/> (дата доступа 10.12.19) [↑](#)
85. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027> (доступ 30.11.19) [↑](#)
86. Сайт Федеральной службы государственной статистики Российской федерации. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#) (доступ 30.11.19) [↑](#)
87. Сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Ростовской области// URL : [http://rostov.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/rostov/ru/statistics/population/](http://rostov.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/rostov/ru/statistics/population/) [↑](#)
88. Портал Правительства Ростовской области. «Об утверждении государственной программы Ростовской области «Социальная поддержка граждан» на 2019-2030 годы. URL : <https://www.donland.ru/documents/9721/> (доступ 30.11.19) [↑](#)
89. Федеральный закон от 28.12.2017 № 418-ФЗ (ред. от 01.05.2019) «О ежемесячных выплатах семьям, имеющим детей».URL:<https://fzrf.su/zakon/o-vyplatah-semyam-imeyushchim-detej-418-fz/> (доступ 12.11.19) [↑](#)
90. Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2018-2025 гг. URL : <http://static.government.ru/media/files/313b7NaNS3VbcW7qWYsIEDbPCuKi6IC6.pdf> (доступ 12.11.19) [↑](#)
91. Портал Правительства Ростовской области. URL : <http://www.donland.ru/Socialnaya-sfera/Obrazovanie/Doshkolnoe/> (доступ 12.11.19) [↑](#)

92. Крутикова М.Б., Черновод М.Н., Астанина М.Б. Эффективное использование электронных и цифровых образовательных ресурсов в образовательной деятельности дошкольного учреждения. - Материалы XVIII Южно-Российской межрегиональной научно-практической конференции-выставки «Информационные технологии в образовании» «ИТО-Ростов-2018». URL: <http://xn----dtbqybamjef.xn--p1ai/2018/section/232/100119/index.html> (доступ 21.10.19) [↑](#)
93. Ребрикова Н. В., Шальнова О. А. Рынок услуг дошкольного образования: анализ маркетинговой среды // Молодой ученый. — 2017. — №9. — С. 440-445. URL: <https://moluch.ru/archive/143/40184/> (доступ: 03.01.19) [↑](#)
94. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" N 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2018 года. URL: <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/> (доступ 13.11.19) [↑](#)
95. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 15.05.2013 г. N 26 «Об утверждении САНПИН 2.4.1.3049-13». URL: <http://www.rosпотребнадзор.ru/documents/details> (доступ 13.11.19) [↑](#)
96. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26.08.2010 N 761н (ред. от 31.05.2011) "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования"). URL: <https://rg.ru/2011/05/13/spravochnik-dok.html> (доступ 13.11.19) [↑](#)
97. Письмо Министерства образования и науки РФ от 22 февраля 2017 г. N 08-364 "Об организации работы семейных дошкольных групп». URL: <http://docs.cntd.ru/document/456049962> (доступ 14.11.19) [↑](#)
98. ? Сайт Федеральной службы государственной статистики Российской федерации. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#) (доступ 10.12.19) [↑](#)

99. Пронина Е.И. Критерии выбора дошкольного образовательного учреждения и профессия педагога-дошкольника глазами родителей: Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции «непрерывное педагогическое образование в контексте инновационных проектов общественного развития». Под общей редакцией С.Ю. Новоселовой, 2017. –С. 1706-1718 [↑](#)
100. Сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по РО. URL: [http://rostov.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/rostov/ru/statistics/population/](http://rostov.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/rostov/ru/statistics/population/) (доступ 10.12.19) [↑](#)
101. Гопало О. Три детских сада Ростова-на-Дону стали призерами всероссийского конкурса// Комсомольская правда.- 2019.- 7-14дек. URL: <https://www.rostov.kp.ru/online/news/3698698/> (доступ 14.12.19) [↑](#)
102. Сайт сети частных детских садов «Мамино солнышко» // URL: <https://maminosolnishko.ru/> (дата доступа10.06.19) [↑](#)
103. Группа «В Контакте» сети детских садов «Мамино солнышко» // URL: <https://vk.com/m.solnishko32> [↑](#)
104. Портал Правительства Ростовской области/ Звания и поощрения в Ростовской области. URL: <https://www.donland.ru/activity/642/> (дата доступа10.06.2019) [↑](#)
105. Сайт Частного детского сада «Веселые ребята» Кировского района Ростова-на-Дону. URL: <https://detsad-rnd.ru/> (дата доступа10.06.2019) [↑](#)
106. Каталог частных детских садов и детских развивающих центров г. Ростова-на-Дону. URL: <https://razvitie-rostov.ru/sad.php?distr=centr&list=true&page=2> (доступ 23.11.19) [↑](#)
107. Сайт Семейного клуба творческого развития «Академия Успеха» г. Ростова-на-Дону.URL: <http://au-rnd.ru/> (до 10.06.19) и URL: <https://au-club.ru/> (дата доступа

10.12.19) [↑](#)

108. Сайт Семейного клуба творческого развития «Академия Успеха» г. Ростова-на-Дону. URL: <http://au-rnd.ru/> (до 10.06.19) и URL: <https://au-club.ru/> (дата доступа 10.12.19) [↑](#)
109. ? Каталог частных детских садов и детских развивающих центров г. Ростова-на-Дону// URL: <https://razvitie-rostov.ru/detskie-tsentry.php?distr=centr&list=true&page=4> (дата доступа 10.12.19) [↑](#)
110. Сайт экскурсионного бюро «Родные просторы». URL: <https://rodnieprostori.ru/> h (доступ 14.11.19) [↑](#)
111. Городской портал г. Ростова-на-Дону. URL: [http://gorodskoportal.ru/rostov/afisha/poster\\_types/8/](http://gorodskoportal.ru/rostov/afisha/poster_types/8/) (доступ 13.11.19) [↑](#)
112. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. –М: «Альпина Паблишер», 2019. - 524 с. Электронная книга. URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-6699-ebook/> (доступ 10.11.19) [↑](#)
113. Саввинова С. И., Попова Л. В. Организация интерактивной среды в ДОО // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 25. – С. 368–371. URL: <https://e-koncept.ru/2017/770608.htm>  
(доступ 10.11.19) [↑](#)
114. Сайт ЧДОУ Детский сад "Жемчужина" г Ростова-на-Дону. URL: <http://zhemchuzhina-ndou.ru> (доступ 10.06.19) [↑](#)
115. Концепция развития системы образования Ростовской области на период до 2020 года. URL: <https://www.donland.ru/activity/1153/> (доступ 10.06.19) [↑](#)
116. Сайт ЧДОУ Детский сад "Жемчужина" г Ростова-на-Дону. URL: <http://zhemchuzhina-ndou.ru> (дата доступа 10.06.19) [↑](#)

117. Жемчужина»- сад мечты // Журнал «Искусство потребления», 2016, июнь. Электронная версия. URL <http://iskusstvo-potreblenija.ru/2016/06/07/june2016/> (доступ 12.12.19) [↑](#)
118. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26.08.2010 N 761н (ред. от 31.05.2011) "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования") <https://rg.ru/2011/05/13/spravochnik-dok.html> (доступ 12.11.19) [↑](#)
119. Сайт ЧДОУ "Жемчужина" г Ростова-на-Дону. URL: <http://zhemchuzhina-ndou.ru> (доступ 10.06.19) [↑](#)
120. Постановление Правительства Ростовской области от 14.11.2013 № 698 «О финансовой поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства, оказывающих услуги по уходу и присмотру за детьми дошкольного возраста» (с изменениями от 15.06.2017)// URL: <http://docs.cntd.ru/document/430625834> [↑](#)
121. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) с изменениями 2018 года [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (доступ 13.12.19) [↑](#)
122. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 15.05.2013 г. N 26 «Об утверждении САНПИН 2.4.1.3049-13» <http://www.rosпотребнадзор.ru/documents/details> (доступ 13.11.19) [↑](#)
123. Приказ Министерства образования и науки РФ от 23.11.2009 N 655 "Об утверждении и введении в действие федеральных государственных требований к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования" [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_97481/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97481/) (доступ 23.11.19) [↑](#)
124. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. –М: «Альпина Пабlishер», 2019. - 524 с. Электронная книга. - <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-6699-ebook/> (доступ 10.11.19) [↑](#)

125. Кирбитова С.В., Кожина Н.А. Современный стратегический анализ в условиях неопределенности: Учеб. пособие [Электронный ресурс. -2018. - 171 стр. URL: <https://www.litres.ru/n-a-kozhina/sovremennyy-strategicheskiy-analiz-v-usloviyah-neopre-39453464/> (доступ 12.11.19) [↑](#)
126. Жемчужина»- сад мечты//журнал «Искусство потребления», 2016, июнь. Электронная версия // <http://iskusstvo-potreblenija.ru/2016/06/07/june2016/> (доступ 12.12.19) [↑](#)
127. Маракулина И. В., Анфертьева Н. И. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации. Электронный научно-методический журнал «Концепт». - 2013. - № 08. URL: <http://e-koncept.ru/2013/13160.htm> (доступ 16.02.2019) [↑](#)
128. Официальный сайт ЧДОУ д\с "Жемчужина". URL: <http://zhemchuzhina-ndou.ru> (доступ 10.06.19) [↑](#)
129. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент.-Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с. URL: [http://www.aup.ru/books/m205/7\\_4.htm](http://www.aup.ru/books/m205/7_4.htm) (доступ 12.10.19) [↑](#)
130. ? Каталог частных детских садов и детских развивающих центров г. Ростова-на-Дону// URL: <https://razvitie-rostov.ru/detskie-tsentry.php?distr=centr&list=true&page=4> (дата доступа 10.12.19) [↑](#)
131. Сайт ЧДОУ "Жемчужина" г. Ростова-на-Дону. URL: <http://zhemchuzhina-ndou.ru> (доступ 10.06.19) [↑](#)
132. Жемчужина»- сад мечты//журнал «Искусство потребления», 2016, июнь. Электронная версия // <http://iskusstvo-potreblenija.ru/2016/06/07/june2016/> (сайт 12.12.19) [↑](#)
133. Балыбердин В.А., Белевцев А.М., Бендерский Г.П. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента - М.:

Дашков и К, 2017. - 240 с.: Режим доступа:  
<http://znanium.com/catalog/product/512572> ↑

134. Петров А.Н Стратегический менеджмент: Учебник для ВУЗов 3-е изд. Стандарт третьего поколения. Гриф УМ- СПб.: Питер, 2015. -С.232.  
<https://www.twirpx.com/file/1521188/> ↑
135. Ковалев В.А. Современный стратегический анализ: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. - Из-во «Питер». - 2016. - С.64 ↑
136. Загородников А.Н. Социологическое измерение SWOT-анализа в бизнесе //Вестник РУДН, серия Социология, 2012, № 3 - С.96 ↑
137. Маракулина И. В., Анфертьева Н. И. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации. Электронный научно-методический журнал «Концепт». - 2013. - № 08. URL: <http://e-koncept.ru/2013/13160.htm> (доступ 16.02.2019) ↑