МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0730-зокс-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Воробйова В.В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент
Сухарева К.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми Менеджменту закладів освіти, культури і спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Воробйова Вікторія Володимирівна

1. Тема роботи «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя

керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2021 року № 696-с

2. Строк подання студентом роботи 22.11.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (ЯСЛА-САДОК) КОМБІНОВАНОГО ТИПУ № 229 «ДНІПРЯНОЧКА» М. ЗАПОРІЖЖЯ

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (ЯСЛА-САДОК) КОМБІНОВАНОГО ТИПУ № 229 «ДНІПРЯНОЧКА» М. ЗАПОРІЖЖЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
16 таблиць
2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К.В.		
2	Сухарева К.В.		
3	Сухарева К.В.		

7. Дата видачі завдання 20.05.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2021	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.05.2021	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	31.05.21-16.06.21	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.21-23.06.21	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.21-27.06.21	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.21-25.07.21	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.21-29.08.21	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.21-06.09.21	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.21-14.09.21	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.21-29.10.21	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.21-01.11.21	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	01.11.2021	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.21-22.11.21	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	22.11.2021	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2021	

Студент _____ В.В. Воробйова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К.В. Сухарева
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на тему: «Стратегічне управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя містить 66 сторінок, 16 таблиць, 2 рисунки.

Перелік посилань нараховує 50 найменування.

Мета роботи полягає у з'ясуванні особливостей стратегічного управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя та розгляді напрямів його вдосконалення.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя.

Предметом дослідження є стратегічне управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя у сучасних умовах ринку дошкільних освітніх послуг України.

Методи дослідження. У процесі дослідження стратегічного управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя застосовувалися: методи економічного і статистичного аналізу, групування, метод порівняння, метод експертних оцінок.

Результати дослідження було прийнято до розгляду закладом дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя для забезпечення вдосконалення стратегічного управління діяльністю.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ОСВІТА, ДОШКІЛЬНИЙ ЗАКЛАД, УПРАВЛІННЯ, ДІЯЛЬНІСТЬ, АНАЛІЗ, ДОСЛІДЖЕННЯ, КОНЦЕПЦІЯ

ABSTRACT

Qualification work on the topic: "Strategic management of combined type preschool education institution № 229 "Dnipryanochka" in Zaporizhzhia" contains 66 pages, 16 tables, 2 figures.

The list of links includes 50 names.

The purpose of the work is to clarify the features of strategic management of combined type preschool education institution № 229 "Dnipryanochka" in Zaporizhzhia and consider areas for improvement.

The object of qualification work is the management of of combined type preschool education institution № 229 "Dnipryanochka" in Zaporizhzhia.

The subject of the study is the strategic management of combined type preschool education institution № 229 "Dnipryanochka" in Zaporizhzhia in the current conditions of the market of preschool educational services in Ukraine.

Research methods. In the process of research of strategic management of combined type preschool education institution № 229 "Dnipryanochka" in Zaporizhzhia the following methods were used: methods of economic and statistical analysis, grouping, method of comparison, method of expert assessments.

The results of the study were accepted for consideration by the preschool institution of the combined type № 229 "Dnipryanochka" in Zaporizhzhia to ensure the improvement of strategic management.

STRATEGIC MANAGEMENT, EDUCATION, PRESCHOOL INSTITUTION, MANAGEMENT, ACTIVITY, ANALYSIS, RESEARCH, CONCEPT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT……..5
ВСТУП…….....7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ……...…...…….10
1.1 Поняття, принципи та інструменти стратегічного управління закладом освіти
……..……10
1.2 Стратегія просування освітніх послуг закладів освіти..……..……...22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (ЯСЛА-САДОК) КОМБІНОВАНОГО ТИПУ № 229 «ДНІПРЯНОЧКА» М. ЗАПОРІЖЖЯ ……...……..
30
2.1 Стратегія державної політики у сфері дошкільної освіти в Україні …...…30
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності дошкільного навчального закладу (ясла – садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя» …….36
2.3 Оцінка стратегічного управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя»……..…47
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (ЯСЛА-САДОК) КОМБІНОВАНОГО ТИПУ № 229 «ДНІПРЯНОЧКА» М. ЗАПОРІЖЖЯ ……..……..57
3.1 Алгоритм вдосконалення стратегії управління закладом дошкільної освіти……..57

3.2 Формування позитивного іміджу закладу як складової вдосконалення стратегії управління закладом дошкільної освіти ……64
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....60
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....63

ВСТУП

Стратегія розвитку дошкільного навчального закладу визначає основні напрями, пріоритети, завдання та їх реалізацію засобами кадрової, соціальної політики, управлінням і фінансуванням, структурними і змістовними змінами в розвитку навчальної системи закладів дошкільної освіти.

Планування розвитку навчальної системи закладу дошкільної освіти до 2025 року зумовлено необхідністю кардинальних змін, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності закладу освіти, вирішення стратегічних завдань, що стоять перед колективом закладу в нових економічних і соціокультурних умовах.

Дошкільна освіта – це стратегічний ресурс для всебічного розвитку дитини та забезпечення її національних інтересів, а також зміцнення авторитету та іміджу закладу, де створені умови для самореалізації кожної особистості.

Враховуючи основні положення Національної доктрини розвитку освіти, увага педагогів все більш фокусується на створенні моделі дошкільного навчального закладу, як відкритої цілеспрямованої соціальної системи, яка використовує в своїй діяльності загальні закономірності сучасного менеджменту.

Система управління закладу дошкільної освіти може функціонувати лише тоді, коли всі її складові ланки відповідають вимогам сьогодення. Розвиток управління передбачає вдосконалення структури всієї організації закладу, перехід на горизонтальний корпоративний принцип управління. Спрямованість всієї системи управління дитячим садком на кінцевий результат передбачає не лише особливу мотиваційно-цільову орієнтацію керівників закладу дошкільної освіти, а й новий підхід до стратегічного управління, а саме інформаційного забезпечення, педагогічного аналізу, планування, організації, контролю і регулювання всієї діяльності.

Розглядаючи стратегію управління діяльністю закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя (табл.2.9) можна виділити наступні стратегічні фактори, а саме: авторитет і компетентність керівника навчального закладу; оптимальність вибору стилю управління колективом; наявність стратегії розвитку навчального закладу та сприйняття її всіма членами колективу; партнерство у відносинах між адміністрацією і колективом закладу; впровадження інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність; чіткий розподіл обов'язків між членами адміністрації; прозору структуру управління; наявність усталених традицій навчального закладу; чітке розуміння і прийняття корпоративної системи цінностей тощо.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя.

Метою роботи є з'ясування особливостей стратегічного управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя та розгляді напрямів його вдосконалення..

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності закладом дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 66 сторінок, перелік посилань включає 50 джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

1.1 Поняття, принципи та інструменти стратегічного управління закладом освіти

Сьогодні, в умовах загострення конкуренції навчальних закладів на ринку освітніх послуг, навчальні заклади змушені шукати ефективні методи протидії як внутрішньому, так і зовнішньому конкурентному тиску та зосереджувати зусилля на зміцненні власних конкурентних переваг. Однією з умов протистояння в такому змаганні закладів освіти є налагодження та розвиток ефективного стратегічного управління навчальними закладами.

Упорядковуючи різні погляди для визначення «стратегії», ми можемо визначити кілька варіантів: політика чи набір правил прийняття рішень, які дозволяють компанії дотримуватись конкретних цілей у своїй діяльності; програма дій і заходів або детальний комплексний план для успіху конкретних результатів; ряд напрямків розвитку діяльності або довгостроковий стратегічний напрямок.

Результатом реалізації стратегії в перших двох варіантах є досягнення конкретних результатів, які були встановлені. Третій варіант дозволяє розглядати досягнення окреслених цілей як одну з фаз корпоративного розвитку, а реалізацію конкретної програми як процес організаційного розвитку.

Отже, на основі аналізу змісту поняття «корпоративна стратегія» можна констатувати, що кожна стратегія організації постійно орієнтована на подальший розвиток.

Є. М. Короткова вважає, що розвиток організації залежить від ряду змін, які призводять до зміцнення системи життєдіяльності, появи нової якості та здатності протистояти руйнівним силам зовнішнього середовища.

Постійний розвиток надає організації нові властивості, навички, властивості та якості, які суттєво вирішують друге завдання і допомагають реалізувати новітні функції компанії, підвищують стійкість до небезпечних впливів і зміцнюють її позиції в навколишньому середовищі.

З усіх видів стратегічного управління вважається, що стратегічне управління маркетингом послуг є найскладнішим. Справа в тому, що спочатку теорія маркетингу зосереджувалась на ринку товарів, оскільки сфера послуг була ще недостатньо розвинута і маркетологів на той час вона не цікавила. З часом бурхливий розвиток ринку привернув увагу вчених до сфери послуг. Встановлено, що послуга має ряд різних властивостей продукту, які впливають на маркетинг послуг, тому просте перенесення правил і методів традиційного (продуктового) маркетингу на ринок послуг не працює так, як традиційний маркетинг у свій час не врахував цю особливість. Насправді рекламувати послуги складніше, ніж товари. Просуваючи продукт, маркетолог просуває те, що вже було вироблено. З послугами все інакше – вони неістотні, отримати їх можна лише після того, як вони продані (оплачені). Послуга спочатку продається і лише потім виробляється [4].

Ми підтримуємо позицію провідних науковців про те, що стратегічний менеджмент має принципове значення для системи освіти у двох основних напрямках: формування критеріїв соціальної та індивідуальної цінності освіти в контексті соціокультурних особливостей інформаційного суспільства. Цінності освіти в системі її ціннісних пріоритетів. Таким чином, стратегічний менеджмент освіти означає діяльність, спрямовану на вивчення потреб і пропозицій споживачів та їхнє майбутнє навчання, засновану на наданні та підтримці освітніх послуг для розвитку особистості споживача та популяризації освіти як суспільної цінності. Складовими стратегічного управління освітою є освітні потреби, освітні послуги, маркетингова інформація про діяльність навчального закладу, ринок праці та ринок освітніх послуг тощо. Результатом стратегічного управління освітнім

закладом на ринку освітніх послуг є освітня програма та конкурентоспроможний випускник на ринку праці [5].

На основі робіт О. Панкрухіна та інших науковців можна констатувати, що основна відмінність освітнього стратегічного менеджменту полягає в тому, що воно базується на формуванні та реалізації стратегій виховання та підвищення людської цінності. Це суто соціальні відносини. Метою стратегічного менеджменту в освіті є формування людських цінностей і задоволення потреб їх розвитку. Аналізуючи практику використання дослідження ринку в освіті, можна відзначити, що його впровадження вирішує певні завдання, а саме: виявлення та задоволення освітніх потреб споживачів, подолання конкуренції, збільшення частки ринку, збільшення пропозиції освітніх послуг тощо. При цьому ці завдання можуть бути конкретизовані та сформувати стратегію розвитку закладу, в якому надаються освітні послуги, на основі детального вивчення потреб споживачів, зовнішньої ситуації та можливостей навчального закладу, реалізації заходів. для розширення та покращення якості обслуговування цільового ринку. Для досягнення мети стратегічного управління дослідженням ринку необхідно чітко визначити потреби споживачів послуг освітнього закладу [5].

У дослідженні ринку загальноприйнято спиратися на класифікацію освітніх потреб, розроблену О. Панкрухіним на основі класифікації потреб А. Маслоу. Зауважимо, що класифікація потреб Абрахама Маслоу є найбільш відомою і всесвітньо прийнятою. Її називають «Пірамідою потреб». По суті, це загальна назва для ієрархічної моделі людських потреб, яка є спрощеною репрезентацією ідей американського психолога А. Маслоу. Ієрархія потреб відображає одну з найпопулярніших і відомих мотиваційних теорій - теорію ієрархії потреб.

Зазначена теорія відома також як теорія потреб (need theory) або теорія ієрархії (hierarchy theory) [5].

Він виділяє п’ять груп потреб особистості: фізіологічні потреби; самозбереження або безпека; прихильність (у колективі, у суспільстві); визнання та самореалізація (самовираження). Ці групи утворюють ієрархічну структуру, яка представлена у вигляді піраміди. Передбачається, що потреби задовольняються послідовно в тому порядку, в якому вони перераховані. У будь-який момент людина намагатиметься задовольнити потребу, яка для неї важливіша чи сильніша.



Рисунок 1.1 - Піраміда потреб Абрагама Маслоу

Фізіологічні потреби (потреби найнижчого рівня) необхідні для виживання. До них належать потреби в їжі, воді, захисті, відпочинку, сексуальні потреби. Потреба в безпеці включає захист від зовнішніх фізичних і психологічних небезпек і впевненість, що фізіологічні потреби будуть покриті в майбутньому (оформлення страховки або пошук безпечної роботи з хорошим пенсійним забезпеченням). Соціальні потреби (потреби в приналежності, дружбі, любові) включають відчуття приналежності до чогось чи когось, підтримки. Потреба в повазі включає потребу в особистому виконанні, компетентності, повазі з боку інших, визнанні. Потреба в самовираженні, самоактуалізації - потреба у визнанні свого потенціалу і зростання як особистості. Споживачі намагаються спочатку задовольнити потреби нижчого рівня, а потім вони можуть думати про задоволення наступних найважливіших потреб. Виходячи з попереднього досвіду, одна

людина може бути найбільш зацікавлена в самовираженні, тоді як поведінка іншої в першу чергу визначається потребою у визнанні та соціальними потребами. А. Маслоу вважає, що психічні (фізіологічні) потреби середньої людини задовольняються на 85%, екзистенційні - на 70%, соціально - на 50%, престижні - на 40%, самовираження - на 10%. За статистикою лише один-два відсотки людей прагнуть бути на вершині піраміди А. Маслоу. Цю статистику необхідно враховувати при реалізації маркетингової стратегії навчального закладу.

Зауважимо, що ієрархія потреб А. Маслоу була встановлена О. Панкрухіним як основа класифікації освітніх потреб. Класифікація була заснована на потребах економічних суб'єктів, автор називає п'ять груп індивідуальних (колективних, соціальних) потреб:

- перша група - пройшли навчання з виживання з метою заробітку необхідних коштів для задоволення фізіологічних потреб особистості;

- друга група - отримання гарантій безпеки, захист осіб від можливих майбутніх загроз;

- по-третє - потреба належати до групи, яка є важливою для особистості, кола людей, бути прийнятою як член;

- четверта - група потреб у визнанні та повазі власної компетентності іншими, у самооцінці;

- п'яте - група потреб у реалізації своїх здібностей і розвитку як особистості, яка пов'язана з потребою в самопізнанні та самоаналізі з можливістю саморозвитку, самоконтролю з урахуванням певних пріоритетів.

Слід зазначити, що при використанні цієї класифікації слід розуміти, що в будь-який момент життя людиною керує низка потреб загалом, і освітніх, зокрема. Зважаючи на це, слід зазначити, що роль навчального закладу в умовах ринкової економіки полягає у виявленні та задоволенні освітніх потреб споживачів, які задоволені наданням належних освітніх послуг. Саме цей аспект є основою для стратегічного управління маркетингом освітніх послуг. Освітні послуги в науковій літературі

трактуються як система знань, інформації, умінь і навичок, які обслуговують потреби людей, суспільства і держави.

Законом України «Про освіту» зазначено, що освітня послуга — це комплекс заходів, визначених законом, освітньою програмою та/або договором щодо предмета освітньої діяльності, що мають певну цінність і спрямовані на досягнення очікуваних результатів навчання.

Освітні послуги - це цілісна система, яка має на меті реалізувати місію навчального закладу та сприяти особистісному розвитку учнів шляхом розвитку в них пізнавальних, організаторських та функціональних якостей особистості. Виходячи з напрацювань науковців, можна стверджувати, що навчальні заклади пропонують комплекс освітніх послуг, орієнтованих на потреби споживачів, пов’язані зі зміною рівня їхньої освіти чи підготовки та забезпечені ресурсами цього закладу. Цей пакет послуг відомий як освітня програма, яка також є продуктом навчального закладу [9].

Освітня програма - єдиний набір навчальних компонентів (предметів, дисциплін, індивідуальних завдань, контрольних робіт тощо), які плануються та організуються для досягнення конкретних результатів навчання. Освітня програма (як комплекс освітніх послуг) розробляється навчальним закладом для задоволення потреб конкретної цільової аудиторії в освіті, навчанні, освіті чи перепідготовці, підготовці тощо. Наслідком реалізації освітньої програми є досягнення певного соціального ефекту: зміни освітнього чи професійного рівня особи.

На стратегію управління навчальним закладом у формуванні продукту закладу (освітньої програми) сильний вплив мають маркетингові складові: попит, обмін, маркетингове середовище тощо. Ці складові складають основу маркетингової стратегії навчального закладу. Освітня програма – це продукт навчального закладу, з яким він прямо і опосередковано (через випускників) виходить на ринок освітніх послуг на ринок праці. Відомо, що освітня програма є матеріалізованою освітньою послугою, яку надає навчальний

заклад. Він базується на освітніх потребах споживачів послуг, які надає заклад: суб’єктів освітнього процесу, держави, суспільства тощо.

Для створення освітньої програми необхідно провести певні дослідження ринку для виявлення проблем на ринку освітніх послуг та на ринку праці, наприклад дослідження, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз. Підсумовуючи, маркетинг освітніх послуг по суті є процесом, який передбачає вивчення, виховання та задоволення освітніх потреб споживачів шляхом розробки та надання освітніх послуг на цільових ринках. Він використовує ряд інструментів, відомих як комплекс маркетингу: персонал, освітні програми, ціноутворення, локація (надання послуг), просування послуг (реклама, PR-компанії, адреси, події тощо), процеси, обладнання. Цей процес є частиною маркетингового менеджменту навчального закладу. Стратегічне управління маркетингом освітніх послуг — це соціально-освітня технологія, ядром якої є вивчення освітніх потреб (пропозицій) споживачів, їх виникнення та задоволення за рахунок надання та отримання освітніх послуг. Це стратегічна управлінська діяльність, спрямована на організацію маркетингово-орієнтованих впливів на систему організаційно-виховної діяльності, що забезпечують засвоєння учнями змісту освіти на певному рівні відповідно до державних освітніх стандартів та їх освітніх потреб [35].

1.2 Стратегія просування освітніх послуг закладів освіти

По мірі зростання конкуренції в сфері освіти маркетингові комунікації починають грати особливу в активному розвитку освітніх послуг на ринку. Маркетингова комунікація - це спеціально розроблений і керуючий пакет заходів по інформованості суб'єктів ринку освіти об освітніх установах і запропонованих освітніх послугах з метою його просування. У комплексі маркетингових комунікацій освітніх установ працюють наступні форми просування освітніх послуг:

- розроблення бренда, логотипа, фірмового стилю учбового закладу;
- реклама, прямий маркетинг;
- налагодження зв’язків з суспільством;
- участь у виставках та ярмарках.

Розробка фірмового стилю навчального закладу - це розробка ряду постійних візуальних і текстових елементів, які ідентифікують приналежності до того або іншого навчального закладу і виділяють його серед конкурентів, формуючи унікальний образотворче простір навчального закладу. В розробку фірмового стилю входять: фірмовий стиль навчального закладу, рекламний слоган (девіз), набір і якість освітніх послуг, брендований одяг учнів и т.д. . Позитивний імідж закладу збільшує цінність всього, що навчальний заклад робить на ринку освітніх послуг і чого намагається досягти. Дизайн іміджевого простору - завдання, спрямована на прямий контакт з реальними та потенційними споживачами освітніх послуг, а також із соціальними партнерами та роботодавцями, спонсорами.

Image Space – це підхід до організації та розвитку позитивного інформаційного поля, що покращує ставлення споживачів освітніх послуг до навчального закладу. Провідним принципом формування іміджевого простору є прагнення до того, щоб імідж закладу якомога ближче відповідав іміджу, створеному керівниками та викладачами, виходячи з реальних конкурентних переваг, а характеристики, що вносяться споживачами освітніх послуг, повинні базуватися на ці конкурентні переваги. Імідж кожного навчального закладу має бути цільовим, тобто розповсюдженим на конкретні групи споживачів освітніх послуг, а тому має бути оригінальним та відрізнятися від іміджу інших закладів та легко впізнаваним.

У конкурентній боротьбі на ринку освітніх послуг важливо, щоб іміджевий простір був динамічним і гнучким, тобто змінювався відповідно до змін у освіті, соціально-економічної та політичної ситуації та під впливом сприйняття споживачів освітніх послуг. Такі фактори, як: сертифікати та дипломи за результатами участі в конкурсах та виставках, подяки від

соціальних партнерів та державних органів за роботу над іміджевим простором; повноваження керівників та педагогічних працівників; документальне підтвердження їх професіоналізму та кваліфікації. Традиційно навчальні заклади спонтанно формують образ «ривками», щоб отримати додаткові контингенти чи спонсорів. Однак діяльність щодо формування та розвитку зображувального простору має здійснюватися постійно та цілеспрямовано з використанням комплексу сучасних засобів комунікації [34].

Реклама – традиційний, звичний канал реклами як для навчального закладу, так і для споживачів. Реклама - розповсюдження інформації про заклад та його освітні послуги у будь-якій формі, метою якого є викликати або підтримати інтерес до навчального закладу та його освітніх послуг. Для досягнення маркетингових цілей використовують такі види реклами, як:

- інформаційна - в основному використовується для створення попиту на ринку на етапі введення освітніх послуг;

- переконливий - здійснюється з метою переконання споживачів у перевагах освітніх послуг навчального закладу.

Особливий інтерес викликає розвиток різних форм реклами за основними засобами розповсюдження: друкована реклама (розміщення модульної та текстової реклами в засобах масової інформації, брошури, листівки, плакати, буклети тощо), реклама в пресі, телевізійна реклама, зовнішня реклама, реклама на фасадах будівель, білборди, плакати, наклейки, лайтбокси, реклама в дорожньому русі тощо), сувенірна реклама (значки, ручки, календарі, зошити, футболки, шапки з логотипом школи тощо, Інтернет-реклама.

Рекламні посили з установ зазвичай є стандартними. Вони містять інформацію про пропоновані освітні програми, наявність ліцензій, умови навчання, високу якість знань і навичок, додаткові компетенції, високий рівень викладання, сучасну матеріально-технічну базу, приклади досягнень

випускників у професійній діяльності, можливості отримання додаткові освітні послуги тощо [23].

Однак найкращим варіантом для оголошення є поєднання змісту та виняткового креативного способу подання інформації. Ефект реклами як інструменту комунікаційної політики описується більш ніж 20 моделями, з яких найвідомішою є AIDA: A – увага, I – інтерес, D – бажання, A – дія. За цією схемою реклама спочатку привертає увагу споживачів, викликає у них інтерес, викликає бажання навчатися в цьому навчальному закладі, набути певних професійних і життєвих навичок і, нарешті, спонукає до дії – вступати до закладу.

Прямий маркетинг – це інтерактивна маркетингова система, в якій для отримання певної відповіді та/або для укладання контракту на навчання в будь-якому регіоні використовується один або кілька засобів комунікації: створення баз даних, персональні пропозиції освітніх послуг, телефонний маркетинг, розсилка, пряма розсилка. маркетингові канали, зворотний зв'язок, інтерактивний маркетинг.

Public Relations - процес управління двосторонніми комунікаційними зв'язками навчального закладу з громадськістю з метою узгодження його діяльності з їх інтересами, а також досягнення взаєморозуміння та просування іміджу шляхом реалізації різноманітних програм; створення успішної ситуації для установи в суспільстві через ефективне управління її іміджем.

Основна мета паблік рілейшнз – формування громадської думки, створення міцної позиції навчального закладу в суспільстві та на потенційних ринках.

Механізм формування громадської думки являє собою ланцюг послідовних дій: самовираження - залучення та утримання уваги - пробудження інтересу - зняття напруги та недовіри - формування позитивного іміджу - викликання бажання - спонукання суспільства до бажаної освітньої діяльності - покращення іміджу.

Робота зі зв’язками з громадськістю здійснюється за напрямками: зовнішній зв’язок з громадськістю – досягнення доброзичливого ставлення громадськості до навчального закладу та його освітніх пропозицій; внутрішній PR – підтримка продуктивних відносин усередині закладу, формування у суб’єктів навчально-виховного процесу почуття відповідальності та зацікавленості у розвитку навчального закладу; кризовий PR - управління суспільним реагуванням на проблемну ситуацію, усунення наслідків конфліктів, вирішення особливих ситуацій; взаємодія із ЗМІ; спонсорство.

Доречними та доцільними засобами зв’язків з громадськістю в навчальному закладі є: День відкритих дверей; День народження, ювілей навчального закладу; збірник публікацій про навчальний заклад; організація обговорення проблеми, відкритої для преси; змагання (конкурси, турніри); круглий стіл; майстер клас; активна участь у діяльності громадських організацій, об’єднань або їх створення безпосередньо в навчальному закладі; презентації (освітні програми); прес-конференція; спеціально встановлені ціни; семінари, зустрічі; онлайн конференція; публічні виступи, включаючи ток-шоу; екскурсія по навчального закладу; експеримент та його висвітлення в ЗМІ; бал, інший особливий захід (за запрошенням VIP-персон та представників ЗМІ), у зв'язках з громадськістю особливим заходом є будь-яка акція з підвищення репутації та створення позитивного іміджу навчального закладу, тощо [12].

Спеціальні заходи – це спеціально організовані заходи (шкільні свята, олімпіади, карнавал або бал) з метою досягнення маркетингових, інформаційних та іміджевих цілей. Одним із особливих завдань цих заходів є створення позитивного емоційного враження про навчальний заклад у свідомості цільової групи. Інформація про навчальний заклад, його повідомлення (звернення) органічно входять до сценарію, його атмосфера запам’ятовується на емоційному рівні, оскільки цільова група бере участь у

яскравих заходах, а реклама опосередкована, без використання прямої розсилки.

У навчальних закладах проводиться ряд традиційних заходів, орієнтованих на різні цільові групи (день знань, випускний бал, бал переможців тощо), перелік яких можна розширити за рахунок загальнокалендарних свят, але водночас можна розширити додаючи власні креативні ідеї та спеціальність закладу, яку буде розширювати цільова аудиторія. Ви можете скористатися існуючими галузевими професійними святами (наприклад: День художника, День будівельника, День архітектора, День авіації, День флоту України, День автомобіліста тощо) та різноманітними професійними конкурсами, зустрічами з відомими представниками професії тощо.

Спеціальні заходи освітнього закладу є джерелом позитивної інформації про навчальний заклад, але важливо також популяризувати самі події, викликати інтерес, популяризувати їх (ефективно розміщувати плакати, рекламувати заходи в ЗМІ, публікувати оголошення та зведену інформацію на сайті) . Такі заходи активно сприяють зміцненню зовнішніх позицій закладу та підвищенню його позитивної популярності серед широкої громадськості [34].

Ярмаково-виставкова діяльність - участь навчальних закладів у виставково-ярмарковій діяльності, оскільки учасники виставки стали звичайним засобом їх реклами та просування, оскільки виставки та ярмарки залучають велику кількість потенційних споживачів, дають можливість закладу здійснювати випускає власні послуги на ринку освітніх послуг. Взаємовідносини з новими партнерами, просування власного іміджу, демонстрація нових освітніх програм та активне використання інструментів стимулювання збуту.

Перевагою ярмарку є концентроване поєднання виставки, особистих контактів, стимулювання збуту та відносно широке охоплення цільової групи протягом кількох днів. Найпопулярнішим елементом маркетингової

комунікації зараз є презентація навчального закладу в Інтернеті. Електронний зв'язок у навчальних закладах охоплює щонайменше чотири напрямки діяльності:

- створення та ведення веб-сайту навчального закладу;

- організація рекламних кампаній в Інтернеті;

- співпраця та розміщення різноманітної інформації на галузевих порталах;

- Робота з блогами та в соціальних мережах.

Спеціальні події закладу освіти – це джерела позитивної інформації про навчальний заклад, але важливо займатися також і просуванням самих подій, формувати інтерес до них, рекламувати їх (ефективно розміщувати своєрідні афіші, давати анонси подій в ЗМІ, розміщувати анонсуючу і підсумкову інформацію на сайті). Такі заходи активно сприяють зміцненню зовнішніх позицій закладу, підвищуючи його позитивну популярність у широких колах громадськості [34].

Ярмаркова і виставкова діяльність – участь закладів освіти у виставково-ярмарковій діяльності, як експоненти нині стало поширеним засобом його популяризації і просування, оскільки виставки і ярмарки привертають велику кількість потенційних споживачів, дають можливість навчальному закладу оцінити власні досягнення на ринку освітніх послуг, сприяють виникненню ділових відносин з новими партнерами, просуванню власного іміджу, демонстрації нових освітніх програм і активному використанню засобів стимулювання збуту.

Перевагою виставки є концентроване впродовж декількох днів поєднання експозиції, особистих контактів, просування продажів, а також достатньо широкого охвату цільових груп. Нині найбільш популярним елементом маркетингових комунікацій є представництво навчального закладу в Інтернеті. Електронні комунікації закладів освіти включають, як мінімум чотири напрями діяльності:

- створення й управління сайтом навчального закладу;

- організація рекламних кампаній в Інтернет-просторі;
- співпраця і розміщення різної інформації на галузевих порталах;
- робота з блогами і в межах соціальних мереж.

Сучасний веб-сайт навчального закладу – це комунікаційна структура, яка поєднує всі рівні зовнішньої та внутрішньої взаємодії та представляє їх у мережі Інтернет. Веб-сайт закладу має бути привабливим для всіх груп відвідувачів, як «випадкових», так і цільових, спрямованих на маркетингові заходи щодо просування та підтримки освітніх пропозицій, створення, інформування та збереження іміджу закладу.

Для потенційних споживачів на сайті повинні бути представлені навчальні плани, вимоги до вступу, необхідні документи та їх зразки, карта розташування закладу, для учнів (студентів, вихованців) – інформація про заходи в закладі, розклад занять тощо. також представлений форум, де можна поділитися своєю думкою, бібліотека електронних видань, відеокурси, доступ до онлайн-каталогів інших бібліотек. Потенційним та поточним партнерам потрібна інформація про адміністрацію та освітній персонал навчального закладу, програми та умови співпраці. Веб-сайт як засіб маркетингового управління конкурентоспроможністю навчального закладу пропонує значні можливості та переваги перед конкурентами за умови грамотного та креативного використання, а саме:

- Розробка елемента, який генерує потік відвідувачів і бажання повернутися на сайт;

- Максимізувати відвідуваність - такі посилання на сайт необхідні для того, щоб користувачі основних пошукових ресурсів могли легко отримати до них доступ;

- Розробка дизайну та контенту (користувачі сайту - переважно молоді люди, які дуже легко нудьгують при перевантаженні текстом, офіційним; також важливо мінімізувати час завантаження).

Таким чином, маркетингове управління конкурентоспроможністю навчального закладу через веб-сайт – це не разовий захід, а щоденна система

заходів для широкої цільової аудиторії (потенційних споживачів освітніх послуг, учнів, соціальних партнерів, педагогів, батьків) [34].

Нині все більше навчальних закладів об’єднують різні комунікаційні технології в інтегровану систему маркетингових комунікацій для ефективної рекламної стратегії. Ця система допомагає їм ретельно зважувати та координувати роботу своїх численних комунікаційних каналів, надаючи інформацію про пропоновані освітні послуги, якість навчального процесу, людські ресурси, рівень технічної оснащеності, можливості працевлаштування в сучасному інформаційному середовищі тощо. Навчальний заклад може використовувати засоби масової інформації для публікації статей із зображеннями, видання своїх брошур, проведення традиційних днів відкритих дверей та презентацій у навчальних закладах. Крім того, для просування освітніх пропозицій можна використовувати різноманітні ювілеї, зустрічі випускників, об’єднання випускників, конференції, семінари, круглі столи, проблемні дискусії тощо.

Розумно спланована комбінація різних засобів впливу на споживача є більш ефективною, ніж просто складання окремих послуг зв'язку [34]. Використовуючи різні комунікаційні канали, важливо гарантувати, що вони реалізуються стабільно та в єдиній концепції.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (ЯСЛА-САДОК) КОМБІНОВАНОГО ТИПУ № 229 «ДНІПРЯНОЧКА» М. ЗАПОРІЖЖЯ

2.1 Стратегія державної політики у сфері дошкільної освіти в Україні

Головною метою державної політики у сфері дошкільної освіти є забезпечення доступної та якісної освіти всім дітям відповідного віку, яка є стартовою платформою для особистісного розвитку дитини та підготовки до навчання в Новій українській школі.

Стратегічними цілями державної політики у сфері дошкільної освіти було забезпечення доступності (наближення до місця проживання дитини), подолання черг на дошкільну освіту, розширення мережі закладів, у тому числі приватних, забезпечити безперешкодний доступ до них для створення сучасного інклюзивного освітнього простору.

За даними Державної служби статистики України, на початок 2021 року в Україні функціонувало 15 335 закладів освіти різних типів і форм власності, що забезпечували здобуття дошкільної освіти дітям відповідного віку. Це на 572 заклади більше, ніж у 2019 році. У закладах освіти виховується понад 1 млн дітей [48].

У 2020-2021 роках створено майже 20 тис. додаткових місць для дітей дошкільного віку. 88 закладів дошкільної освіти збудовано й реконструйовано за цей період.

Відкрито понад 200 приватних закладів дошкільної освіти.

Найбільше приватних закладів за цей час створено у м. Київ – 102, у Київській області – 53, в Одеській – 23.

За 2020-2021рр. найбільше створено місць для дітей дошкільного віку у таких регіонах: Київська область – 4 385; м. Київ – 3 690; Одеська область – 1 775; Львівська область – 1 514.

У 2021 році 12 новобудов вже прийняли понад одну тисячу дошкільнят (4 заклади в Житомирській області; по 2 заклади в Київській області та м. Києві, по 1 закладу в Івано-Франківській, Рівненській, Тернопільській, Херсонській областях). Черга на влаштування дітей до закладів дошкільної освіти порівняно з 2020 роком скоротилась майже на 3 тис. місць.

Основні завдання щодо розвитку мережі закладів дошкільної освіти як одного зі стратегічних напрямів політики Уряду знайшли відображення в затвердженій Кабінетом Міністрів України новій Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки.

У складний перехідний період від адміністративно-територіальної реформи та децентралізації влади першочерговим завданням спільної діяльності є збереження та розширення мережі дошкільних закладів відповідно до потреб мешканців громади, підтримка вихователів та створити рамкові умови для реалізації права дитини на доступну освіту.

Стратегічними завданнями на найближчі роки є подальше реформування системи дошкільної освіти:

- прийняття нової редакції Закону України «Про дошкільну освіту» та його впровадження;

- прийняття професійних стандартів «Вихователь дошкільної освіти», «Завідувач (директор) дошкільної освіти» та їх впровадження;

- розвиток мережі закладів дошкільної освіти в місцевих органах влади, зокрема через державно-приватне партнерство та приватні заклади;

- створення системи забезпечення якості дошкільної освіти;

- впровадження автоматизованої системи організації та управління у сфері дошкільної освіти;

- створення сучасного, безпечного та інклюзивного освітнього простору для всіх дітей;

- підвищення статусу та соціальних гарантій освітніх кадрів у сфері дошкільної освіти;

- підготовка та сприяння підвищенню кваліфікації педагогів дошкільних закладів;

- затвердження освітніх програм для дошкільників за оновленим стандартом;

- впровадження сучасних педагогічних методів і технологій у навчально-виховний процес дошкільних навчальних закладів.

Сучасний дошкільний навчальний заклад – це складна система, яка динамічно розвивається і потребує грамотного управління. Соціально-економічні умови та політичні процеси докорінно змінили зміст управлінської діяльності в дошкільному закладі. Підвищилася самостійність, а відтак і відповідальність керівників за результати.

Система управління дошкільним закладом може функціонувати лише за умови, що всі її складові відповідають сучасним вимогам. Розвиток менеджменту включає вдосконалення структури всієї організації інституту, перехід до горизонтального корпоративного принципу керівництва. Орієнтація всієї системи управління дитячим садком на кінцевий результат включає не тільки особливу мотивацію та цілеспрямованість керівництва ЗДО, а й новий підхід до інформаційного забезпечення, педагогічного аналізу, планування, організації, контролю та регулювання всіх видів діяльності.

Управління закладом носить соціальний, демократичний характер і здійснюється також іншими колегіальними органами управління, а саме: педагогічною радою ЗДО, батьківськими комітетами груп, профспілковим комітетом.

Медичне обслуговування учнів у закладі здійснює головна медична сестра. Психологічну підтримку надає психолог.

Головною метою державної політики у сфері дошкільної освіти є забезпечення доступної та якісної освіти всім дітям відповідного віку, яка є стартовою платформою для особистісного розвитку дитини та підготовки до навчання в Новій українській школі.

Менеджмент навчального закладу:

1. Система управління закладом освіти визначається законом та установчими документами.

2. Керівництво закладом освіти в межах повноважень, встановлених законами та конституційними документами цього закладу, здійснюють:

- засновник (засновник);

- керівник навчального закладу;

- колегіальний орган управління навчальним закладом;

- колегіальний орган громадського самоврядування;

- інші органи, передбачені спеціальними законами та/або конституційними документами навчального закладу.

Адміністрація та громадське самоврядування закладу дошкільної освіти.

1. Керівництво дошкільним навчальним закладом здійснює його директор.

2. Постійно діючим колегіальним органом управління дошкільного закладу є педагогічна рада, повноваження якої визначено установчими документами цього закладу. Педагогічна рада утворюється в усіх закладах дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типу та спонсорства за наявності не менше трьох педагогічних працівників.

До складу педагогічної ради дошкільного закладу входять усі освітні працівники закладу, медичні працівники та інші фахівці. До складу педагогічної ради дошкільного навчального закладу можуть входити голови батьківських комітетів, а також особи, які здійснюють освітню діяльність у сфері дошкільної освіти.

На засідання педагогічної ради можуть бути запрошені представники громадських об’єднань, освітні працівники загальноосвітніх навчальних закладів, батьки або особи, які їх замінюють. Особи, запрошені на засідання педради, мають право дорадчого голосу.

Головою педагогічної ради дошкільного закладу є його директор. Педагогічна рада зі свого складу обирає секретаря на навчальний рік.

Педагогічна рада дошкільного навчального закладу:

- затверджує освітню програму закладу, оцінює ефективність її виконання та виконання базової складової дошкільної освіти, хід якісного виконання розвиваючих, виховних і навчальних програм для дітей будь-якої вікової групи;

- створює систему та затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості освіти, зокрема систему та механізми забезпечення академічної доброчесності;

- розглядає питання вдосконалення організації навчально-виховного процесу в закладі;

- визначає план роботи закладу та педагогічне навантаження вчителів;

- затверджує заходи щодо зміцнення здоров'я дітей;

- обговорює питання, пов’язані з підвищенням кваліфікації педагогічних працівників, розвитком їх творчої ініціативи;

- затверджує річний план підготовки вчителів;

- заслуховує звіти атестованих викладачів;

- розглядає впровадження найкращого педагогічного досвіду та інновацій у навчальний процес, участь у науково-дослідній, експериментальній, інноваційній діяльності, співпрацю з іншими навчальними закладами, науковими установами, фізичними та юридичними особами, що сприяють розвитку освіти;

- визначає форми співпраці дошкільного закладу та сім’ї;

- приймає рішення про святкування, моральне та матеріальне заохочення учнів (вихованців), колективу закладу та інших учасників навчально-виховного процесу;

- розглядає питання про відповідальність колективу закладу та інших учасників навчально-виховного процесу за невиконання своїх посадових обов’язків;

- має право ініціювати позапланову інституційну перевірку закладу та громадську акредитацію закладу;

- бере до уваги інші питання, що віднесені до його компетенції законом та/або установчими документами інституту.

Рішення педагогічної ради дошкільного закладу реалізуються через постанови керівника закладу.

3. У дошкільному закладі можуть працювати:

- органи самоврядування працівників закладів освіти;

- органи батьківського самоврядування;

- інші органи громадського самоврядування учасників навчально-виховного процесу.

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування дошкільного навчального закладу є загальні збори (конференція) трудового колективу дошкільного навчального закладу.

Загальні збори (конференція) заслуховують звіти керівника дошкільного закладу про статутну діяльність та оцінюють його професійно-педагогічну діяльність, вирішують питання педагогічної, методичної, господарської та фінансово-господарської діяльності дошкільного закладу.

Таблиця 2.1 - Кількість закладів дошкільної освіти м. Запоріжжя

Райони м. Запоріжжя	Кількість закладів дошкільної освіти, шт.
Вознесенівський район	22
Заводський район	14
Дніпровський район	21
Комунарський район	24
Олександрівський район	16
Хортицький район	20
Шевченківський район	31
Всього	148

У місті Запоріжжя — 148 закладів дошкільної освіти, у т.ч. 118 комунальних, 22 дошкільних підрозділи при 20 комунальних навчально-виховних комплексах, 2 державних, 6 приватних [47].

У деяких закладах дошкільної освіти працюють цілодобові групи:

- у Дніпровському районі — ДНЗ №32 (1 група);
- в Олександрівському районі — ДНЗ №19 (1 група), ДНЗ №164 (1 група);
- у Шевченківському районі — ДНЗ №280, ДНЗ №284;
- у Вознесенівському районі — ДНЗ №146, ДНЗ №162.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності дошкільного навчального закладу (ясла – садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя

Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» Запорізької міської ради Запорізької області (далі ДНЗ). Юридична адреса: 69093, м. Запоріжжя, вул. Руставі 8, тел. (061) 286 – 25 – 61, E-mail: dnepryanochka@ ukr. net, сайт – https://dnz229.jimdofree.com.

Засновником і власником дошкільного навчального закладу є Запорізька міська рада. За дорученням засновника територіальний відділ освіти Дніпровської районної адміністрації здійснює фінансування дошкільного закладу, його матеріально – технічне забезпечення, забезпечує його господарське обслуговування, харчування та медичне обслуговування дітей[46].

Дошкільний навчальний заклад засновано в 1975 році. Освітня робота в ДНЗ спрямована на розвиток і формування різносторонньо розвиненої особистості. На 2021р. в дошкільному навчальному закладі функціонує 8 груп, 163 дитини:

- 2 групи 3-го року життя;
- 2 групи 4-го року життя;
- 2 групи 5-го року життя ;
- 2 групи 6-го року життя.

Групи комплектуються за віковими ознаками: одновікові.

Розвиток, навчання та виховання дошкільників забезпечують:

- 10 педагогів з повною вищою освітою;
- 11 педагогів з базовою освітою.
- 1 педагог навчається в ЗХНА (закінчує 3 курс).

ДНЗ працює за п`ятиденним робочим тижнем. Вихідні дні: субота, неділя, святкові дні. Режим роботи дошкільного навчального закладу комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» з 6.30 до 18.30. Режим перебування: за 10,5 – годинним режимом працює 1 група (санаторна), за 12 – годинним режимом (дві групи раннього віку, одна санаторна група, чотири групи для дітей дошкільного віку) [46].

Всього в ДНЗ функціонує 2 санаторних групи для дітей з ранніми проявами туберкульозної інфекції (віраж туберкулінових реакцій, тубінфікування) та діти, які контактували з хворими на активний туберкульоз.

Освітній процес в дошкільному навчальному закладі здійснюється українською мовою.

Для забезпечення освітнього процесу з дітьми у закладі освіти створені необхідні умови. Обладнано 8 групових приміщень та кабінети: адміністративний, методичний, медичний, практичного психолога, еколого – краєзнавча вітальня, музична зала, фізкультурна зала, харчоблок, пральня, тощо. Всі приміщення відповідають санітарно - гігієнічним вимогам.

Таблиця 2.2 – Загальні відомості про дошкільний навчальний заклад (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» Запорізької міської ради Запорізької області.

Повна назва:	Дошкільний навчальний заклад (ясла-садок) комбінованого типу № 229 "Дніпряночка Запорізької міської ради Запорізької області.
Скорочена:	ДНЗ № 229
Код ЄДРПОУ:	26532255
Тип ЗДО:	Ясла-садок
Вид ЗДО:	Комбінований
Площа закладу:	Власна
Форма власності:	комунальна

Тип місцевості:	міська
Індекс:	69093
Поштова адреса:	Запорізька область, м.Запоріжжя, Дніпровський район, вул. Руставі 8
Код КОАТУУ:	2310136900
Телефони:	380612862561

Продовження таблиці 2.

E-mail:	dnepryanochka@ukr.net
Сайт(и):	https://dnz229.jimdo.com
Директор:	Штанько Тетяна Володимирівна
Кількість персоналу:	50
Кількість дітей:	163
Кількість груп:	8
Групи цілодобового перебування:	Немає груп
Безкоштовні послуги:	Безоплатний гурток з хореографії "Веселка"
Проектна кількість місць (потужність):	150

На території закладу для кожної вікової групи є ігровий майданчик з тіньовим навісом та відповідним ігровим та розвивальним обладнанням [46].

Дошкільний навчальний заклад в своїй діяльності керується такими нормативно – правовими документами:

- Конституцією України;
- Законом України «Про освіту»;
- Законом України «Про дошкільну освіту»;
- Законом України «Про охорону дитинства»;
- Конвенцією про права дитини;
- Законом України «Про фізичну культуру і спорт»;
- Законом України «Про мови»;
- Базовим компонентом дошкільної освіти;
- Статутом дошкільного навчального закладу;
- Положенням про дошкільний навчальний заклад;
- Примірним положенням про методичний кабінет закладу дошкільної освіти;

- Листом Міністерства освіти і науки України «Щодо особливостей організації навчання» від 23.07.2021 № 1/10-3101 та іншими нормативно – правовими актами.

Режим роботи дошкільного навчального закладу відповідає вимогам законодавства та типу ДНЗ. Наявність Акту готовності дошкільного закладу до навчального року, затвердженого та погодженого плану роботи на навчальний рік та оздоровчий період, надають право дошкільному навчальному закладу № 229 «Дніпряночка» здійснювати освітньо – виховні послуги для населення в межах законодавства [46].

Таблиця 2. 3 - Кількісний склад педагогічних кадрів дошкільного навчального закладу (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» Запорізької міської ради Запорізької області

Педагогічні кадри ДНЗ № 229	Кількісний склад
за штатним розкладом	24 педагоги
укомплектовано	22 педагоги

В педагогічному колективі пройшли зміни кадрового складу, проте залишилася доброзичлива творча атмосфера, взаємодія вихователів та вузьких спеціалістів щодо виконання річних завдань дошкільного навчального закладу та здійснення комплексного супроводу розвитку та виховання дошкільників.

Таблиця 2. 4 - Якісний склад та освітній рівень педагогічних кадрів дошкільного навчального закладу (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» Запорізької міської ради Запорізької області

Освіта	Кількість	Відсоток
спеціаліст, магістр	10	45 %
молодший спеціаліст	12	55 %

Дошкільний навчальний заклад в основному укомплектований

педагогічними кадрами: директор – 1, вихователь – методист - 1, практичний психолог – 1, інструктор з фізкультури – 1, музичний керівник – 1, керівник гуртка – 1 (сумісник), вихователі – 16. Усього 22 педагоги. Вакансія вихователя [46].

Таблиця 2. 5 - Склад педагогічних кадрів за стажем роботи дошкільного навчального закладу (ясла-садок) комбінованого типу № 229 "Дніпряночка Запорізької міської ради Запорізької області

Стаж	Кількість	Відсоток
до 3 років	2	10 %
до 10 років	3	13 %
до 20 років	3	13 %
20 та більше	14	64 %

На педагогічній раді педагогічні працівники, що підлягали атестації, надали творчі звіти з практичним матеріалом - презентаціями.

Таблиця 2. 6 - Склад педагогічних кадрів за результатами атестації дошкільного навчального закладу (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» Запорізької міської ради Запорізької області.

Категорія	Кількість	Відсоток
Вища категорія	3	13. 5 %
І категорія	2	9 %
11 категорія	1	4, 5%
11 тарифний розряд	11	67.6 %
«педагогічне звання»	9	40.5 %
не атестовано	2	9.3 %

Щодо заробітної плати з 1 січня 2021 року розміри посадових окладів (ставок заробітної плати) працівників галузі освіти і науки збільшились на 20%, а з липня 2021 року ще на 8,3%.

Так, середня розрахункова заробітна плата завідувача закладу дошкільної освіти на 2020 року становила 9 тис. 262 грн, із січня 2021 року збільшилась до 11 тис. 114 грн, із липня 2021 року – 12 тис. 042 гривні.

Середня розрахункова зарплата молодого вихователя без категорії та з малим стажем роботи з вересня 2020 року становить 6 тис. 534 грн, із січня 2021 року становить 7 тис. 839 грн, із липня 2021 року – 8 тис. 494 грн. [49].

Таблиця 2. 7 Середня розрахункова заробітна плата педагогічних працівників закладів дошкільної освіти в Україні

Категорії працівників закладів дошкільної освіти	Станом на 2020 рік, грн.	Станом на січень 2021 року, грн	Станом на липень 2021 року, грн
Завідувач закладу дошкільної освіти	9262	11114	12042
Молодий вихователь без категорії та з малим стажем роботи	6534	7839	8494
Вихователь першої категорії	8705	10445	11317
Вихователь вищої категорії	9280	11134	12065
Музичний керівник вищої категорії	8129	9754	10569

Вихователь першої категорії з вересня 2020 року отримував середньомісячну розрахункову зарплату в розмірі 8 тис. 705 грн, із січня 2021 року вона становить 10 тис. 445 грн, із липня 2021 року – 11 тис. 317 грн.

У вихователя вищої категорії з вересня 2020 року середня розрахункова заробітна плата становить 9 тис. 280 грн, із січня 2021 року підвищилась до 11 тис. 134 грн, із липня 2021 року – 12 тис. 065 грн.

Середня розрахункова заробітна плата музичного керівника вищої категорії у вересні 2020 року становила 8 тис. 129 грн, із січня 2021 року – 9 тис. 754 грн, із липня 2021 року – 10 тис. 569 грн.

Розглядаючи фінансування закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя на 2019-2020 рр. за рахунок міського бюджету спостерігається збільшення фінансування за наступними статтями :

1. «Оплата праці і нарахування на заробітну працю (+субвенція)» на 2020 р. було 4 969 450,75 грн, що на 19,3% більше ніж у 2019 р.

2. «Продукти харчування» на 2020 р. було 886 052,22 грн, що на 9,9% більше ніж у 2019 р.

3. Фінансування статті «Поточний ремонт» зросло у 2020 на 7,1% і склало 10 328, 21 грн.

4. Стаття «Оплата комунальних послуг та енергоносіїв» у 2020 р. профінансована на 16,7 % більше, ніж у 2019 р .

Таблиця 2. 8 - Фінансування закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя за рахунок міського бюджету.

Стаття фінансування	2019 рік, грн.	2020 рік, грн.
Оплата праці і нарахування на заробітну працю (+субвенція)	4 164 850,58	4 969 450,75
Оплата послуг (крім комунальних): підвіз підручників, Інтернет, телефонний зв'язок, вивіз сміття, тощо	38,70	24,40
Продукти харчування	806 058,92	886 052,22
Поточний ремонт	9 638,47	10 328,21
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	258 764,80	302 149,20
Придбання обладнання та предметів довгострокового використання	0,00	0,00
Ремонт капітальний	0,00	0,00
Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм не віднесених до заходів розвитку	635,14	635,14
Всього	5 239 986,61	6 168 639,92

За даними таблиці 2. 8 фінансування закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя за рахунок

міського бюджету всього у 2020 р. 6 168 639,92 грн. що на 16,7 % більше ніж 2019 р. [48].

2.3 Оцінка стратегічного управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя

Найбільш традиційним підходом до оцінки стратегічного управління дошкільним закладом є стратегічний аналіз внутрішнього середовища дошкільного закладу, а саме SWOT-аналіз з точки зору його сильних (сильних) та слабких сторін (слабих сторін), так званий SW підхід, головна мета якого - сильні сторони як потенційний ресурс для побудови унікальної конкурентної переваги конкретного дошкільного закладу та можливого подальшого її посилення та усунення недоліків як внутрішнього ресурсу [51].

Проте в ситуації конкуренції однотипних навчальних закладів на ринку освітніх послуг, коли з'являється можливість краще задовольнити потреби споживача або виникає потреба розширити освітні послуги, SWOT-аналіз у частині SW-підходу доцільно розширити з урахуванням фіксації середньоринкового стану. Таким чином, отримуємо SNW-підхід, який насамперед ураховує стратегічний аналіз внутрішнього середовища з позиції сильних і слабких позицій закладу дошкільної освіти та водночас чітко фіксує ситуаційний середньоринковий стан – нульову точку конкуренції. Отже, за SNW-підходу або стратегічного SNW-аналізу зберігається SW-підхід, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N-позиція.

SNW скорочує три англійські слова [36] і означає:

S - сила - позитивна і характерна внутрішня тенденція дошкільного закладу, яку можна використати для досягнення стратегічних цілей; внутрішня можливість або ресурс, який може призвести до конкурентної переваги;

N - нейтральна - нейтральна сторона - середня ринкова ситуація для даної ситуації; своєрідна нульова точка конкуренції між дошкільними навчальними закладами на ринку освітніх послуг;

W - слабкість - внутрішні особливості дошкільного закладу, які негативно впливають на нього або обмежують його діяльність; вид діяльності, який навчальний заклад веде недостатньо добре, ресурс чи потенціал, який використовується неповно або неправильно.

Використання вузлів SNW у вивченні внутрішнього середовища дошкільної освіти є більш оптимальним, ніж підхід SW, оскільки дозволяє миттєво аналізувати сильні та слабкі сторони навчальних закладів - конкурентів на ринку освітніх послуг регіону, які є особливо актуальними. Щоб перемогти в конкуренції на ринку освітніх послуг, може бути достатньо, щоб даний навчальний заклад перебував у стані N (нейтральна сторона) і лише одного фактора – у стані S – відносно конкурентів за всіма, крім стратегічного розташування чи факторів (сильний).

Щоб мати більш конструктивне і конкретне уявлення про стратегічний аналіз внутрішнього середовища дошкільної освіти на основі підходу SNW, отримані стратегічні позиції (фактори) слід занести у відповідну таблицю, кожен рядок повинен бути тільки в колонці S, колонка N або позначена в колонці W, вибір однієї з трьох зазначених альтернативних позицій.

Розглядаючи стратегію управління діяльністю закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя (табл.2.9) за допомогою SNW-аналізу до нейтральної сторони можна віднести всі стратегічні фактори, а саме: авторитет і компетентність керівника навчального закладу; оптимальність вибору стилю управління колективом; наявність стратегії розвитку навчального закладу та сприйняття її всіма членами колективу; партнерство у відносинах між адміністрацією і колективом закладу; впровадження інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність; чіткий розподіл обов’язків між членами адміністрації; прозору структуру управління;

наявність усталених традицій навчального закладу; чітке розуміння і прийняття корпоративної системи цінностей тощо.

Розглядаючи навчально-виховну діяльність закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя (табл.2. 10) за допомогою SNW-аналізу:

1. До сильної сторони можна віднести: високий рівень навчальних досягнень (за результатами конкурсів, виставок тощо); високу якість освітніх послуг; відпрацьовану систему контролю досягнень вихованців; урахування індивідуальних особливостей вихованців; можливість змінювати навчальні плани та програми від державних стандартів; високу мотивацію учасників навчально-виховного процесу до навчання; наявність ефективної системи роботи з обдарованими дітьми в навчальному закладі.

Таблиця 2.9 - SNW-аналіз сильних і слабких сторін управлінської діяльності закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя[46].

Напрям діяльності	Стратегічна позиція (фактор)	Якісна оцінка факторів		
		S- сильна сторона	N-нейтральна сторона	W-слабка сторона
Управлінська діяльність	1.Авторитет і компетентність керівника навчального закладу;		+	
	2.Оптимальність вибору стилю управління колективом;		+	
	3.Наявність стратегії розвитку навчального закладу та сприйняття її всіма членами колективу;		+	
	4.Партнерство у відносинах між адміністрацією і колективом закладу;		+	
	5.Впровадження інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність;		+	
	6.Чіткий розподіл обов’язків між членами адміністрації;		+	
	7.Прозора структура управління;		+	
	8.Наявність усталених традицій навчального закладу;		+	

	9.Чітке розуміння і прийняття корпоративної системи цінностей тощо		+	

2. До нейтральної сторони можна віднести: широкий спектр надання освітніх послуг (наявність гуртків, спецкурсів, факультативів, спортивних секцій); впровадження в навчально-виховний процес інноваційних технологій навчання, досягнень ППД та психолого-педагогічних наук; запровадження систематичного і всебічного моніторингу якості проведених реформ, результатів нововведень і змін у навчально-виховному процесі;наявність ефективної системи виховної роботи в навчальному закладі.

3. До слабої сторони можна віднести: комплексне використання ІКТ у навчально-виховній роботі; забезпечення підручниками та навчально-методичними посібниками.

Розглядаючи кадрове забезпечення закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя (табл.2.11) за допомогою SNW-аналізу:

1. До сильної сторони можна віднести: педагогічний досвід та майстерність педагогічного колективу; комплектування навчального закладу педкадрами, їх якісний склад; створення системи підвищення кваліфікації, стажування та неперервної освіти в навчальному закладі; організацію атестації педпрацівників на компетентнісній основі; особливу кваліфікація кадрів тощо.

2. До нейтральної сторони можна віднести: наявність сприятливого психологічного мікроклімату в колективі; гнучкість колективу до впровадження інновацій; самостійність у пошуку нових ідей для вирішення власних професійних проблем.

Таблиця 2. 10 - SNW-аналіз сильних і слабких сторін навчально-виховної діяльності закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя

Напрям діяльності	Стратегічна позиція (фактор)	Якісна оцінка факторів		
		S- сильна сторона	N- нейтральна сторона	W- слабка сторона
Навчально-виховна діяльність	1.Високий рівень навчальних досягнень (за результатами конкурсів, виставок тощо);	+		
	2.Висока якість освітніх послуг;	+		
	3.Широкий спектр надання освітніх послуг (наявність гуртків, спецкурсів, факультативів, спортивних секцій);		+	
	4.Впровадження в навчально-виховний процес інноваційних технологій навчання, досягнень ППД та психолого-педагогічних наук;		+	

Продовження таблиці 2.10

	5.Комплексне використання ІКТ у навчально-виховній роботі;			+
	6.Запровадження систематичного і всебічного моніторингу якості проведених реформ, результатів нововведень і змін у навчально-виховному процесі;		+	
	7.Відпрацьована система контролю досягнень вихованців;	+		
	8.Урахування індивідуальних особливостей вихованців;	+		
	9.Можливість змінювати навчальні плани та програми від державних стандартів;	+		
	10.Висока мотивація учасників навчально-виховного процесу до навчання;	+		
	11.Наявність ефективної системи виховної роботи в навчальному закладі;		+	
	12.Наявність ефективної системи роботи з обдарованими дітьми в навчальному закладі;	+		
	13.Забезпечення підручниками та навчально-методичними			+

	посібниками;			

3. До слабкої сторони можна віднести: рівень володіння педагогами ІКТ.

Розглядаючи забезпечення соціального захисту, адаптації, збереження та зміцнення здоров'я закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя (табл.2.12) за допомогою SNW-аналізу:

1. До сильної сторони можна віднести: відсутність нещасних випадків серед вихованців та персоналу; зручний режим роботи навчального закладу.

2. До нейтральної сторони можна віднести: максимальну наповнюваність дітей у групах навчального закладу відповідно до норм тощо.

3. До слабої сторони можна віднести: відповідність санітарно-гігієнічних умов роботи.

Таблиця 2.11 - SNW-аналіз сильних і слабких сторін кадрового забезпечення закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя

Напрям діяльності	Стратегічна позиція (фактор)	Якісна оцінка факторів		
		S- сильна сторона	N- нейтральна сторона	W- слабка сторона
Кадрове забезпечення	1.Педагогічний досвід та майстерність педагогічного колективу;	+		
	2.Комплектування навчального закладу педкадрами, їх якісний склад;	+		
	3.Наявність сприятливого психологічного мікроклімату в колективі;		+	
	4.Створення системи підвищення кваліфікації, стажування та неперервної освіти в навчальному закладі;	+		

	5.Організація атестації педпрацівників на компетентнісній основі;	+		
	6.Гнучкість колективу до впровадження інновацій;		+	
	7.Рівень володіння педагогами ІКТ;			+
	8.Самостійність у пошуку нових ідей для вирішення власних професійних проблем;		+	
	9.Особлива кваліфікація кадрів тощо	+		

Розглядаючи матеріально-технічне забезпечення закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя (табл.2.13) за допомогою SNW-аналізу:

1. До сильної сторони можна віднести: достатню кількість приміщень; велику прилеглу територію; зручне місцезнаходження навчального закладу для учасників навчально-виховного процесу.

2. До нейтральної сторони можна віднести тільки ефективне використання майна навчального закладу.

Таблиця 2.12 - SNW-аналіз сильних і слабких сторін забезпечення соціального захисту, адаптації, збереження та зміцнення здоров'я закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя

Напрям діяльності	Стратегічна позиція (фактор)	Якісна оцінка факторів		
		S- сильна сторона	N- нейтральна сторона	W- слабка сторона
Забезпечення соціального захисту, адаптації, збереження та зміцнення здоров'я	1.Відсутність нещасних випадків серед вихованців та персоналу;	+		
	2.Зручний режим роботи навчального закладу;	+		
	3.Відповідність санітарно-гігієнічних умов роботи;			+
	4.Максимальна наповнюваність дітей у групах навчального закладу відповідно до норм тощо		+	

3. До слабкої сторони можна віднести: наявність благодійних фондів для підтримки закладу й матеріального заохочення творчих, ініціативних і прогресивних учнів та працівників навчального закладу; бюджетне фінансування; належну матеріально-технічну базу навчального закладу; забезпечення навчального закладу сучасними комп'ютерами; підключення навчального закладу до мережі Інтернет; наявність в навчальному закладі енергозберігаючих технологій; наявність в навчальному закладі охорони; сучасний ремонт навчального закладу; наявність інформаційно-бібліотечного центру; належне оснащення навчальних кабінетів та лабораторій тощо.

Розглядаючи управління інформаційними зв'язками закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя (табл.2.14) за допомогою SNW-аналізу, до сильної сторони жодного стратегічного фактору не віднесли.

Таблиця 2.13 - SNW-аналіз сильних і слабких сторін матеріально-технічного забезпечення закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя

Напрям діяльності	Стратегічна позиція (фактор)	Якісна оцінка факторів		
		S- сильна сторона	N- нейтральна сторона	W- слабка сторона
Матеріально-технічне забезпечення	1.Наявність благодійних фондів для підтримки закладу й матеріального заохочення творчих, ініціативних і прогресивних учнів та працівників навчального закладу;			+
	2.Бюджетне фінансування			+
	3.Належна матеріально-технічна база навчального закладу;			+
	4.Забезпечення навчального закладу сучасними комп'ютерами;			+
	5.Підключення навчального закладу до мережі Інтернет;			+
	6.Наявність в навчальному закладі енергозберігаючих технологій;			+
	7.Наявність в навчальному закладі охорони;			+
	8.Ефективне використання майна навчального закладу;		+	

	9.Достатня кількість приміщень;	+		
	10.Велика прилегла територія;	+		
	11.Сучасний ремонт навчального закладу;			+
	12.Зручне місцезнаходження навчального закладу для учасників навчально-виховного процесу;	+		
	13.Наявність інформаційно-бібліотечного центру;			+
	14.Належне оснащення навчальних кабінетів та лабораторій тощо			+

До нейтральної сторини можна віднести: налагоджену систему роботи з сім'єю та громадськістю; позитивний імідж навчального закладу; постійне висвітлення діяльності навчального закладу на сайті закладу, до слабкої сторони можна віднести: налагоджену систему роботи навчального закладу з іншими навчальними закладами регіону (наступність); тісну співпрацю з органами місцевого самоврядування.

Таблиця 2.14 - SNW-аналіз сильних і слабких сторін управління інформаційними зв'язками закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя

Напрям діяльності	Стратегічна позиція (фактор)	Якісна оцінка факторів		
		S- сильна сторона	N- нейтральна сторона	W- слабка сторона
Управління інформаційними зв'язками	1.Налагоджена система роботи з сім'єю та громадськістю;		+	
	2.Позитивний імідж навчального закладу;		+	
	3.Постійне висвітлення діяльності навчального закладу в засобах масової інформації;		+	
	4.Налагоджена система роботи навчального закладу з іншими навчальними закладами регіону (наступність);			+
	5.Тісна співпраця з органами місцевого самоврядування;			+

Зусилля колективу закладу дошкільної освіти у 2020-2021 навчальному році були спрямовані на вирішення таких стратегічних завдань:

1. Продовжити роботу над практичним застосуванням сучасних інноваційних методів, підходів і технологій у мовному розвитку дітей дошкільного віку.

2. Реалізація основ соціально-фінансового та економічного виховання учнів шляхом ігрової та виховної діяльності, системного підходу до охорони життя та зміцнення здоров'я дітей.

Створено необхідні передумови для вирішення річних стратегічних завдань. Приміщення обладнати обов'язковим обладнанням, наочними посібниками, іграшками згідно з навчальним планом відповідно до «Примірного переліку ігрового та навчально – дидактичного обладнання для закладів дошкільної освіти» (Наказ міністерства освіти і науки України від 19 грудня 2017 р. за № 1633). Особлива увага приділяти належному плануванню приміщень, порядку та чистоті, травматизму, безпеці обладнання та інвентарю, їх підбору та раціональному розміщенню, естетичному оформленню. Особливий акцент було зроблено на створенні привабливого середовища розвитку для дітей дошкільного віку. Придбано: демонстраційні набори та роздатковий матеріал для мовного та соціально-фінансового виховання дітей дошкільного віку, іграшки для рольових ігор.

У групах дітей дошкільного віку ігровий матеріал розміщено в розгорнутому вигляді з метою спонукання дітей до дії, створення фактур. Більш ефективно використати всі приміщення: групові, спальні.

Проте тренажерний зал ще недостатньо обладнаний: не вистачає іграшок та пристосувань для ігор і вправ спортивного характеру, для розвитку рухів, рухової активності, не вистачає сучасних і нетрадиційних пристосувань. У музичного керівника не вистачає дитячих музичних інструментів, щоб навчати дітей. Залишається проблема оснащення малюків сучасними матеріалами для сенсорного, пізнавального та мовного розвитку дітей, бракує спортивних та рухових іграшок.

Це означає, що розвивальне середовище потрібно оновити. Це слід враховувати у 2021-2022 навчальному році.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ (ЯСЛА-САДОК) КОМБІНОВАНОГО ТИПУ № 229 «ДНІПРЯНОЧКА» М. ЗАПОРІЖЖЯ

3.1 Алгоритм вдосконалення стратегії управління закладом дошкільної освіти

Дошкільному закладу недостатньо хороших освітніх можливостей: щоб збільшити кількість груп і рівень фінансових доходів, забезпечити стабільність і можливості розвитку, споживачі повинні усвідомлювати переваги використання цих послуг. Ми вважаємо, що необхідно визначити деякі аспекти, які слід враховувати при стратегічному управлінні дитячим садком.

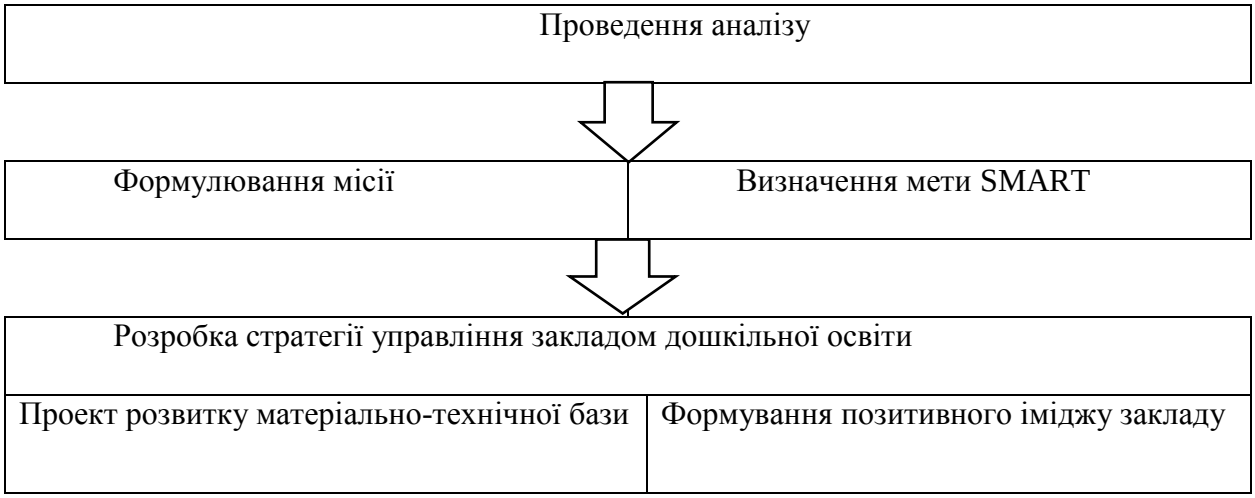


Рисунок 3.2 - Алгоритм вдосконалення стратегії управління закладом дошкільної освіти(ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя

За результатами дослідження формулюється місія навчального закладу.

Зрозуміти місію дошкільного закладу як сутність існування (призначення) навчального закладу та чим він відрізняється від інших подібних організацій. Тобто місія навчального закладу повина мати чітке уявлення про те, яким він має бути і яких результатів має досягти [5]. Для

визначення місії необхідно відповісти на запитання: які освітні послуги може запропонувати навчальний заклад і на який контингент він має орієнтуватися? Відповідаючи на це питання, однак, необхідно визначити ресурсозабезпеченість установи та наявність загроз для боротьби (з урахуванням результатів SWOT та PEST аналізу).

Прийнято розрізняти зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на місію дошкільного закладу. До зовнішніх чинників можна віднести специфіку освітньої політики країни та регіону, кон'юнктуру ринку праці та освітніх пропозицій, потреби потенційних клієнтів (тип і структура соціального замовлення), демографічну ситуацію тощо. Внутрішні фактори включають організаційну культуру закладу, характер навчального процесу та наявний досвід педагогічного колективу у вашій організації, навички та ресурси закладу.

Місія дошкільного (дитячого садка) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя - створення максимально сприятливих умов для розвитку, виховання та навчання дітей, набуття ними знань, умінь, навичок і практичного досвіду, необхідних для їх соціалізації та самореалізації.

Далі - постановка цілей (SMART). Згідно зі словником, мета — це наслідок діяльності, що виникає у свідомості, бажаний кінцевий результат [55]. Потужним інструментом є перевірка мети діяльності за допомогою абревіатури SMART: : S – specific – конкретність; M – measurable – вимірюваність; A – achievable – наявність виконавця; R – realistic – реалістичність; T – timely – обмеженість в часі.

Отже, мета дошкільного (дитячого садка) закладу комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя - це виховання зрілої особистості, в якій є світогляд дитини, прагнення до успіху, впевненість у собі, повага, емоційна сприйнятливість і вольові риси характеру.

Розробка стратегії управління дошкільним закладом.

Відповідно до офіційного визначення матеріально-технічну базу дошкільного навчального закладу складають будівлі, споруди, земля, засоби зв’язку, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні цінності. Дослідники також виділяють пасивні та активні елементи логістики таких об’єктів. До пасивних елементів належать навчальні та виробничі (учбові майстерні, теплиці, класи тощо), культурно-побутові (їдальні, спальні та спортивні споруди тощо), підсобні приміщення (котельні, склади тощо). Окрему підгрупу пасивних об’єктів складають меблі, інвентар: парти, столи, дошки, лабораторне обладнання, офісні меблі (столи, стільці, шафи), інвентар і побутовий інвентар (посуд, кухонні та столові прибори, постільна білизна тощо). До активної групи належать навчальні (пристрої, обладнання, технічні навчальні засоби тощо) та навчально-виробниче обладнання (машини, верстати та інші пристрої), побутова техніка.

Актуальною проблемою для дошкільних закладів, незалежно від їх типу, за словами керівників, є неналежне матеріально-технічне забезпечення. При оцінці матеріально-технічного стану навчальних кабінетів необхідно враховувати: технічний стан і призначення навчального корпусу, наявність сучасних кабінетів спеціалістів, які пропонують навчання спеціалістів, комп’ютерну техніку та мультимедійні засоби навчання, а також доступ до Інтернету [37].

На жаль, матеріальне забезпечення дошкільного закладу (ясла-садка) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя знаходиться в незадовільному стані. До основних проблем можна віднести: недостатнє забезпечення комп'ютерною технікою та мультимедійними системами; застаріла матеріально-технічна база; відсутність відкритих басейнів; неналежні умови для практичного навчання.

Навчальний заклад не може якісно виконувати свої виховні функції, створювати умови для надання якісної доступної освіти, сучасні технології

організації класу недоступні вчителям. Умови початкового рівня освіти не враховують фізіолого-психологічні особливості дітей цього віку.

Для покращення матеріально-технічної бази необхідні два кроки:

- проект благоустрою та розвитку дошкільного навчального закладу (ясла-садка) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя;

- участь у стипендіях та соціальних проектах, залучення спонсорів.

Таблиця 3.15 - Проект вдосконалення закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя на період 2022-2027рр.

Найменування завдання	Найменування заходу	Джерела фінансування (бюджет міста, державний, жержавний бюджет)	Обсяги фінансових ресурсів, тис.грн.						
			Всього	за роками					
				2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	2026 р., тис. грн	2027 р., тис. грн
1	2	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Завдання 1	Ремонтні роботи у основному приміщенні закладу дошкільної освіти № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя	Бюджет міста							
	поточний ремонт:								
	ремонт ганку	Бюджет міста	34,00	34,00					
	ремонт внутрішніх приміщень	Бюджет міста	494,00		98,00	124,00	78,00	103,00	91,00
	встановлення розсувних грат на вікна	Бюджет міста	411,00	66,00	60,00	104,00	96,0	85,00	
Разом за завданнями 1			939,00	100,00	158,00	228,00	174,00	188,00	91,00

Продовження таблиці 3.15

1	2	4	5	6	7	8	9	10	11
Завдання 2.	Ремонтні роботи інфраструктури закладу дошкільної освіти № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя	Бюджет міста							
	заміна електричного обладнання	Бюджет міста	230,00	150,00	70,00				
	ремонт вимощення по периметру будівлі;	Бюджет міста	200,00	200,00					
	встановлення протипожежних дверей в електрощитову згідно правил ППБ	Бюджет міста	25,00		25,00				
	ремонт міжпанельних швів будівлі;	Бюджет міста	230,00			150,00	20,00		60,00
	- ремонт сходів на територію закладу;	Бюджет міста	100,00				50,00	50,00	
	- заміна приборів освітлення в приміщеннях на енергозберігаючі світлодіодні	Бюджет міста	200,00			80,00	100,00	120,00	
	- заміна освітлення на енергозберігаюче світлодіодне	Бюджет міста	50,00					50,00	
Разом за завданнями 2		Бюджет міста	1035,00	350,00	95,00	230,00	170,00	220,00	60,00
Завдання 3.	1. Придбання оргтехніки: - комп'ютерів - принтери - сканери - ноутбуків	Бюджет міста	700,00		220,00	150,00	150,00	150,00	30,00
	2. Придбання мультимедійних дощок	Бюджет міста	155,00		30,00	30,00	30,00	30,00	35,00
Разом за завданнями 3		Бюджет міста	855,00		250,00	180,00	180,00	180,00	65,00
Разом за Проектом		Бюджет міста	2829,00	450,00	503,00	638,00	524,00	588,00	216,00

Соціальний ефект проекту – підвищення конкурентоспроможності закладу, його матеріально-технічного забезпечення та інноваційності, підвищення довіри місцевого населення до якості освітніх послуг закладу. Місцеві діти і їх батьки виявлять бажання навчатися в цьому закладі та отримувати якісні знання за відповідних умов. Економічним ефектом від проекту буде розширення переліку послуг, які надаються в закладі: це буде відкриття нових кружків та організація інформаційно-просвітницьких заходів тощо. Встановлення сучасного обладнання потребує подальшої модернізації лише через 5-7 років інтенсивної експлуатації, що являє собою значну економію. Використання мобільних пристроїв не вимагає встановлення різного розміру меблів для молодшої та старшої вікових груп. Проведення ремонтних робіт надає приміщенню навчального закладу естетичний вигляд. Це також зменшує потребу в додатковому навчанні в приватних закладах, де навчання є досить дорогим, для сімей.

Таблиця 3.16 - Орієнтовні обсяги та джерела фінансування Проект вдосконалення на період 2022-2027рр.

Джерела фінансування	Обсяг фінансування, всього (тис.грн.)	За роками виконання					
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
1	2	3	4	5	6	7	
Бюджет міста	2829,00	450,00	503,00	638,00	524,00	588,00	216,00

В проекті вдосконалення закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя з загальним бюджетом 2829, 00 тис. грн на період 2022-2027 років було заплановано 3 завдання, а саме:

1. Ремонтні роботи у основному приміщенні закладу дошкільної освіти з бюджетом реалізації на 6 років 939,00 тис. грн.

2. Ремонтні роботи інфраструктури закладу дошкільної освіти з бюджетом реалізації на 6 років 1035,00 тис. грн.

3. Придбання оргтехніки з бюджетом реалізації на 6 років 855,00 тис. грн.

З таблиць видно, що освітній заклад знаходиться на повному балансі бюджету. Додаткових джерел фінансування у вигляді коштів від оренди приміщень; добровільних грошових внесків установ, організацій та окремих громадян заклад не має.

3.2 Формування позитивного іміджу закладу як складової вдосконалення стратегії управління закладом дошкільної освіти

Сучасний дошкільний заклад – це відкрита соціально-освітня система, яку зараз називають сферою обслуговування. Все більше навчальних закладів використовують такі поняття, як: «конкурентоспроможність», «освітня послуга», «презентаційна діяльність», «сегмент ринку», «реклама» тощо.

У зв’язку з ситуацією на ринку освіти як ніколи актуальним є питання формування іміджу дошкільного закладу. Необхідність формування позитивного іміджу дошкільної освіти в сучасних соціально-економічних умовах є дуже гострою для кожного дошкільного навчального закладу, незалежно від його спонсорської підтримки. Стабільний та позитивний імідж дошкільного закладу сьогодні можна розглядати як важливу сучасну складову методичного продукту закладу та як додатковий управлінський ресурс як ресурс розвитку навчального закладу. Необхідність формування іміджу дошкільного закладу визначається наступними причинами:

- складна демографічна ситуація загострює конкуренцію між дошкільними закладами на території у боротьбі за набір дітей та догляд за контингентом;

- міцний і стабільний позитивний імідж полегшує дошкільному закладу доступ до найкращих ресурсів: фінансів, інформації, персоналу тощо;

- при позитивному іміджі заклад дошкільної освіти на рівних стає привабливішим для педагогів, оскільки може запропонувати їм стабільність та соціальний захист, задоволення від роботи та підвищення кваліфікації.

Побудова іміджу може і повинна бути включена в раціональну систему соціального управління, оскільки приховує великий пласт управлінських резервів, які ще не використані. Не всі працівники усвідомлюють важливість іміджу, коли представляють себе батькам і публіці і програють у конкурентній боротьбі.

Імідж є, з одного боку, результатом певних психологічних процесів прояву особистісних якостей членів колективу, а з іншого — виступає зовнішнім джерелом враження від цього закладу дошкільної освіти у партнерів. Тому всі стратегії самопрезентації мають на меті встановити, уточнити або підтримати свій імідж в очах інших.

Проект «Імідж дошкільної освіти як стратегічна перспектива її розвитку»

Мета проекту: охопити більше дітей, залучити інвестиції, побудувати та розширити партнерство.

Цілі проекту:

1. підвищити привабливість закладу, особливо для батьків, учнів та працівників;

2. підвищити ефективність інформаційних заходів для населення щодо навчання та додаткових пропозицій;

3. сприяти впровадженню нових освітніх послуг;

4. підвищити рівень організаційної культури;

5. сприяти покращенню соціально-психологічного мікроклімату в учнівському колективі.

Учасники проекту: педагогічний колектив дошкільного навчального закладу, вихованці, батьки, громадськість.

Очікувані результати:

- підвищення репутації компанії;

- підвищення якості освітніх послуг;

- пропагування культури закладу;

- збільшення кількості учнів;

- зміцнення зв'язку сім'ї та дошкільного закладу.

Фази реалізації проекту «Імідж дошкільного навчального закладу як стратегічна перспектива його розвитку»

І фаза. Початок цілеспрямованої роботи з формування іміджу дошкільного закладу.

На цьому етапі коригується внутрішній імідж закладу:

- визначити очікування основних «клієнтів» закладу – дітей та їх батьків (анкета);

- аналіз існуючої культури закладу з його системою цінностей, звичаями, традиціями, стилями поведінки, з традиційними ритуалами, обрядами, вироблення єдиного стилю (етика педагогічної взаємодії);

- розвиток педагогічним колективом спільного бачення перспектив, визначення та формулювання місії закладу, його невідкладних та довгострокових цілей, розробка планів дій (концепція дошкільного закладу).

Зовнішнє зображення іміджу вимагає наступних дій:

- освітній простір дошкільного навчального закладу (інтеграція «дошкільний навчальний заклад – загальноосвітній навчальний заклад», співпраця із загальноосвітніми закладами, громадськими організаціями);

- розробка (або адаптація) візуальних елементів та активність зовнішніх атрибутів для формування впізнаваного іміджу закладу на ринку освітніх послуг (герб, прапор, девіз, гімн);

- оформлення коридорів закладу (дошка оголошень, кабінки, фотографії кращих учнів, інформація про роботу гуртків, шпалери тощо);

- літопис закладу;

- створення рекламно-інформаційного матеріалу для оновлення бажаного іміджу: (флаєри, брошури, бюлетені) для підкреслення унікальності послуг, які пропонує заклад, та їх якості.

II фаза. Активне формування іміджу дошкільного закладу.

Внутрішній імідж закладу включає:

- розробка «брендів» (значки з логотипом закладу, таблички єдиного стилю, призи на призи тощо);

- вибір і проведення особливих свят закладу (День знань, Новий рік, 8 березня та ін.);

- створення системи стимулювання до створення позитивного іміджу, що включає розробку психологічних, соціальних та економічних механізмів для пробудження інтересу учасників колективу до формування позитивного іміджу («Кружок року», «Кращий учень", призи, подяки);

- збереження та зміцнення здоров'я дітей дошкільного віку (активний відпочинок, плановий відпочинок);

- створення загального стилю приміщення та території закладу («розпис стін», оформлення клумб).

Зовнішній імідж закладу спрямований на:

- використовувати медіапростір для просування послуг закладу;

- активне використання зовнішніх атрибутів закладу в усіх видах іміджевої діяльності;

- зв'язки з громадськістю, PR-заходи (зустрічі випускників, дні відкритих дверей, презентації, участь у ярмарках, тренінгових ярмарках тощо);

- організація заходів (зустрічей, семінарів, конференцій) для аудиторії, в якій зацікавлений навчальний заклад;

- оновити свій веб-сайт, що дає доброзичливий імідж закладу в Інтернеті;

- активне соціальне просування, через наявність та функціонування дитячих організацій, через зв’язки закладу з різними соціальними закладами, закладами загальної середньої, вищої освіти, через створення умов для творчого розвитку.

ІІІ фаза. Підтримка, адаптація та оновлення сформованого іміджу дошкільного навчального закладу

Управління процесом підтримки, коригування та оновлення внутрішнього іміджу установи включає на цьому етапі: стимулювання інноваційної діяльності, для якої персонал активно залучається до різноманітних курсів підвищення кваліфікації, перепідготовки, конкурсів, проектів тощо; створення нових напрямків освітніх послуг; постійна безпосередня підтримка та зворотній зв'язок зі споживачами освітніх послуг.

Управління зовнішнім іміджем дошкільного закладу на цьому етапі має на меті: рекламна кампанія інноваційних проектів; розширення реклами (використання доступних видів зовнішньої реклами, широке просування результатів, вручення нагород); удосконалення матеріально-технічної бази закладу.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У магістерській кваліфікаційній роботі на основі проведеного дослідження здійснено теоретичне обґрунтування та вирішення реальної проблеми щодо сутності та особливостей стратегічного управління закладом дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя.

Узагальнення науково-прикладних результатів дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Стратегічне управління має принципове значення для системи освіти у двох напрямках: формування критеріїв соціальної та індивідуальної цінності освіти в контексті соціокультурних особливостей інформаційного суспільства (визначення значення параметра високої якісна освіта). Таким чином, стратегічний освітній менеджмент означає діяльність, спрямовану на вивчення потреб і пропозицій споживачів та їхнє майбутнє навчання, що ґрунтується на наданні та отриманні освітніх послуг для розвитку особистості споживача та популяризації освіти як суспільної цінності. Складовими стратегічного управління освітою є освітні потреби, освітні послуги, маркетингова інформація про діяльність навчального закладу, ринок праці та ринок освітніх послуг тощо.

2. Стратегічними цілями державної політики у сфері дошкільної освіти було забезпечення доступності (наближення до місця проживання дитини), подолання черг до дошкільних закладів, розширення мережі закладів, у тому

числі приватних. закладів, забезпечити вільний доступ та створити сучасний простір інклюзивної освіти.

За даними Державної служби статистики України, на початок 2021 року в Україні функціонувало 15 335 закладів освіти різних типів і форм власності, що забезпечували здобуття дошкільної освіти дітям відповідного віку. Це на 572 заклади більше, ніж у попередньому році. У закладах освіти виховується понад 1 млн дітей. У місті Запоріжжя — 148 закладів дошкільної освіти, у т.ч. 118 комунальних, 22 дошкільних підрозділи при 20 комунальних навчально-виховних комплексах, 2 державних, 6 приватних.

3. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність дошкільного навчального закладу (ясла – садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя, а саме:

- освітня робота в ДНЗ спрямована на розвиток і формування різносторонньо розвиненої особистості. На 2021р. в дошкільному навчальному закладі функціонує 8 груп, 163 дитини.

- дошкільний навчальний заклад працює за п`ятиденним робочим тижнем. Вихідні дні: субота, неділя, святкові дні. Режим роботи з 6.30 до 18.30 Всього в ДНЗ функціонує 2 санаторних групи для дітей з ранніми проявами туберкульозної інфекції;

- освітній процес в дошкільному навчальному закладі здійснюється українською мовою;

- дошкільний навчальний заклад в основному укомплектований педагогічними кадрами: директор – 1, вихователь – методист - 1, практичний психолог – 1, інструктор з фізкультури – 1, музичний керівник – 1, керівник гуртка – 1 (сумісник), вихователі – 16. Усього 22 педагоги. Вакансія вихователя;

- заробітна плата з 1 січня 2021 року розміри посадових окладів (ставок заробітної плати) працівників галузі освіти і науки збільшились на 20%, а з липня 2021 року ще на 8,3%. Так, середня розрахункова заробітна плата завідувача закладу дошкільної освіти на 2020 року становила 9 тис. 262 грн,

із січня 2021 року збільшилась до 11 тис. 114 грн, із липня 2021 року – 12 тис. 042 гривні. Середня розрахункова зарплата молодого вихователя без категорії та з малим стажем роботи з вересня 2020 року становить 6 тис. 534 грн, із січня 2021 року становить 7 тис. 839 грн, із липня 2021 року – 8 тис. 494 грн. Вихователь першої категорії з вересня 2020 року отримував середньомісячну розрахункову зарплату в розмірі 8 тис. 705 грн, із січня 2021 року вона становить 10 тис. 445 грн, із липня 2021 року – 11 тис. 317 грн. У вихователя вищої категорії з вересня 2020 року середня розрахункова заробітна плата становить 9 тис. 280 грн, із січня 2021 року підвищилась до 11 тис. 134 грн, із липня 2021 року – 12 тис. 065 грн. Середня розрахункова заробітна плата музичного керівника вищої категорії у вересні 2020 року становила 8 тис. 129 грн, із січня 2021 року – 9 тис. 754 грн, із липня 2021 року – 10 тис. 569 грн;

- фінансування закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя за рахунок міського бюджету всього у 2020 р. 6 168 639,92 грн. що на 16,7 % більше ніж 2019 р., спостерігається збільшення фінансування за наступними статтями : «Оплата праці і нарахування на заробітну працю (+субвенція)» на 2020 р. було 4 969 450,75 грн, що на 19,3% більше ніж у 2019 р.; «Продукти харчування» на 2020 р. було 886 052,22 грн, що на 9,9% більше ніж у 2019 р.; «Поточний ремонт» зросло у 2020 на 7,1% і склало 10 328, 21 грн.; «Оплата комунальних послуг та енергоносіїв» у 2020 р. профінансована на 16,7 % більше, ніж у 2019 р. в розмірі 302 149,20 грн.

4. Розглядаючи стратегію управління діяльністю закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя, за допомогою аналізу SNW віднесено до нейтральної сторони всі стратегічні фактори, а саме: авторитет та компетенцію керівників навчального закладу; оптимальний вибір стилю керівництва колективом; наявність стратегії розвитку навчального закладу та її сприйняття всіма учасниками колективу; партнерство у відносинах між адміністрацією та колективом закладу;

впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність; чіткий розподіл обов'язків між членами адміністрації; прозора структура управління; наявність усталених традицій навчального закладу; чітке розуміння та прийняття корпоративної системи цінностей тощо.

5. Дошкільному закладу недостатньо хороших освітніх можливостей – щоб збільшити кількість груп і рівень фінансових доходів, забезпечити стабільність і можливості розвитку, споживачі повинні усвідомлювати переваги використання цих освітніх послуг. Вважаємо необхідним визначити деякі аспекти, які слід враховувати при стратегічному управлінні дитячим садком, а семе:

1). Розроблено проект благоустрою закладу дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» м. Запоріжжя з загальним бюджетом 2829,00 тис. грн. на період 2022-2027 рр. та заплановано 3 завдання, це варто сказати:

- ремонтні роботи в основних приміщеннях дошкільного закладу з бюджетом на 6 років 939,00 тис.грн.;

- ремонтні роботи інфраструктури дошкільного навчального закладу з бюджетом виконання за 6 років 1035,00 тис.грн.;

- придбання оргтехніки з бюджетом продажів на 6 років 855,00 тис. грн.

2). Розроблено проект «Імідж дошкільного закладу як стратегічна перспектива його розвитку».

- мета проекту: охопити більше дітей, залучити інвестиції, побудувати та розвивати партнерські стосунки. Завдання проекту: підвищення привабливості закладу, зокрема для батьків, учнів та працівників; підвищення ефективності інформаційних заходів для населення щодо освітніх та додаткових пропозицій; полегшити процес впровадження нових освітніх послуг; підвищити рівень організаційної культури; сприяти покращенню соціально-психологічного мікроклімату в студентському

колективі; учасники проекту: педагогічний колектив дошкільного навчального закладу, учні, батьки, громадськість; очікувані результати: підвищення репутації закладу; підвищення якості освітніх послуг; пропагувати культуру закладу; збільшення квоти кількості вихованців; зміцнення зв'язок сім'ї та дошкільного закладу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Азарян О. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств : монографія; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011., 218 с.

2. Гончар Л.А. Торговельне підприємництво: Конспект лекцій. – Дніпропетровськ: ДУ ім. Альфреда Нобеля, 2015., 145 с.

3. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. Київ.: Центр навч. літератури, 2018., 336 с.

4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2015., 360 с.

5. Ставерська Т. О., Сідорова Т. О. Фінансове прогнозування і планування прибутку торговельних підприємств : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2015. 140 с.

6. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012., 384 с.

7. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності. : навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012., 268с.

8. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011., 454 с.

9. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Выбор стратегии развития предприятия: Учебное пособие. Одесса: ОСПУ, 2012., 279 с.

10. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб.2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011., 440с.

11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-е вид.,перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2014., 699 с.

12. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства // *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. №7. С. 105-108.

13. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013., 387 с.

14. Плескач В.Л. Електронна комерція: підручник. Київ: Знання, 2017., 535 с.

15. Литвин І.С. Інформаційні технології в економіці: навч. Посібник. Тернопіль, 2017., 296 с.

16. Макарова М.В. Електронна комерція. Київ: Вид. центр «Академія», 2012., 272 с.

17. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник . Київ: Кондор, 2013., 224 с.

18. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2016., 496 с.

19. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. Посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016., 427 с.

20. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М.Тищенка. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006., 384 с.

21. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко.URL:http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko _023.pdf.

22. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management. The art of developing and implementing strategies: Textbook for universities //: Banks and exchanges, UNITI, 2011., 576 p.

23. Чечетова-Терашвіллі Т. В. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством. URL: http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php. 2

24. Kerzner G. Strategic management in the company. Model mature project management: DMK Press, 2014 .-320 p.

25. Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»,* № 6, 2016. С. 227-231.

26. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності. Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017., 265 с.

27. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможніть підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018., 53 с.

28. Бай С. І. Розвиток організації : політика, потенціал, ефективність : Монографія: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2009., 280 с.

29. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія. Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2016., 181 с.

30. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія. Суми : Університетська книга, 2019., 175 с.

31. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (6)., С. 36–40.

32. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень; [пер. з англ.]. К. : Наукова думка, 2013., 242 с.

33. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014., 243 с.

34. Овсак О.П. Комерційна діяльність підприємства та управління ризиками її здійснення.Економіка. Фінанси. Право. 2018., No 1., С. 32–35.

35. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності. Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017., 265 с.

36. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. К. Знання, 2015 р., 556 с.

37. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний Посібник. Тернопіль : Крок, 2013., 320 с

38. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018., 384 с.

39. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний Посібник. Тернопіль : Крок, 2013., 320 с

40. Маркетингові комунікації. Одеса: Одеський державний економічний Університет, 2016., 234 с.

41. Теорія прийняття рішень: підручник. /Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Київ: ЦУЛ, 2015. 360 с.

42. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2013. Вип. 4 (51). С. 183–188.

43. Рябова З.В. Маркетинг і логістика освітніх послуг. Адаптивне управління: теорія і практика: *Елетронне наукове фахове видання, серія «Педагогіка»*. Випуск 4 (6), 2017. URL: http://am.eor.by (дата звернення 26.09.2021 р.)

44. Основна проблема шкіл України – матеріально технічне забезпечення URL:http://zalik.org.ua/articles/1887-osnovna-problema-shkil-ukrayini-materialno.html.

45. Пономаренко А. В яких умовах навчаються наші діти URL: http://www.vz.kiev.ua/med/34-08/12.shtml (дата звернення 26.09.2021 р.)

46. Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) комбінованого типу № 229 «Дніпряночка» Запорізької міської ради Запорізької області. Офіційний веб-сайт. URL: https://dnz229.jimdofree.com. (дата звернення 26.09.2021 р.)

47. Департамент освіти і науки Запорізької міської ради. Офіційний веб-сайт. URL: https://osvita.cit (дата звернення 26.09.2021 р.)

48. Міністерство освіти і науки України. Офіційний веб-сайт. URL: https://mon.gov.ua/ua (дата звернення 26.09.2021 р.)

49. Державна служба статистики України URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 26.09.2021 р.)

50. Запорізька обласна державна адміністрація. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.zoda.gov.ua (дата звернення 26.09.2021 р.)