

# КАЧЕСТВО ИННОВАЦИЙ В ОБРАЗОВАНИИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

---

Вестник педагогических инноваций. 2022. № 4 (68)

Journal of Pedagogical Innovations, 2022, no. 4 (68)

Научная статья

УДК 37.07

DOI: 10.15293/1812-9463.2204.01

## **Анализ внешней и внутренней среды как составляющая стратегического планирования нового автономного дошкольного образовательного учреждения**

**Богомолова Юлия Владимировна**

*Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение города Новосибирска «Детский сад № 154», г. Новосибирск, Россия*

**Марущак Евгения Борисовна**

*Новосибирский государственный педагогический университет, г. Новосибирск, Россия*

*Аннотация.* В статье рассмотрена сущность понятия «стратегическое планирование». Обозначены уровни реализации стратегического планирования отрасли образования. Сделан акцент на необходимости обстоятельного подхода к разработке содержания программы развития образовательного учреждения. Рассмотрен результат взаимодействия внешней среды с новым автономным дошкольным образовательным учреждением. На примере PEST-анализа и SWOT-анализа исследованы и проанализированы ключевые характеристики внешней и внутренней среды автономного дошкольного образовательного учреждения с целью определения потенциала развития, прогноза возможных рисков и определения вероятных возможностей для их предотвращения. Обозначены направления развития дошкольного образовательного учреждения.

*Ключевые слова:* стратегическое планирование, автономное дошкольное образовательное учреждение, внешняя среда, внутренняя среда, развитие образовательной организации, PEST-анализ, SWOT-анализ.

*Для цитирования:* Богомолова Ю. В., Марущак Е. Б. Анализ внешней и внутренней среды как составляющая стратегического планирования нового автономного дошкольного образовательного учреждения // Вестник педагогических инноваций. – 2022. – № 4 (68). – С. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2204.01>



## Analysis of the External and Internal Environment as a Component of the Strategic Planning of a New Autonomous Pre-School Institution

**Yulia V. Bogomolova**

*Municipal Autonomous Pre-School Educational Institution Novosibirsk city  
“Kindergarten 154”, Novosibirsk, Russia*

**Evgeniya B. Maruschak**

*Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia*

*Abstract.* The article considers the essence of the concept of strategic planning. The levels of implementation of strategic planning of the education sector are marked. Emphasis is placed on the need for a thorough approach to the development of the content of the educational institution development programme. The result of interaction of the external environment with the new autonomous pre-school educational institution was considered. On the example of PEST-analysis and SWOT-analysis, the key characteristics of the external and internal environment of the autonomous pre-school educational institution were studied and analyzed in order to determine the potential of development, Anticipate possible risks and determine the likely opportunities for their prevention. The directions of development of pre-school educational institution are marked.

*Keywords:* strategic planning, autonomous pre-school educational institution, external environment, internal environment, development of educational organization, PEST-analysis, SWOT-analysis.

*For Citation:* Bogomolova Yu. V., Maruschak E. B. Analysis of the External and Internal Environment as a Component of the Strategic Planning of a New Autonomous Pre-School Institution. *Journal of Pedagogical Innovations*, 2022, no. 4 (68), pp. 5–15. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2204.01>

Систему образования принято считать одним из самых больших социальных институтов. Планирование в системе образования, как и в любой другой отрасли, является важнейшим рычагом управления [5].

К планированию в образовательной среде принято относить особый вид управленческой деятельности, дающий возможность принимать стратегические решения, определять цели и действия объектов управления, позволяющие адаптировать образовательное учреждение к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды и наиболее эффективно функционировать в дальнейшем [4].

В настоящее время в сфере образования стратегическое планирование реализуется на четырех уровнях: федеральном, региональном, муниципальном и местном (локальном).

Первые два относятся к уровням государственного управления и, соответственно, координируются федеральными и региональными органами исполнительной власти [13]. Так, государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» (на 2018–2025 гг.), утвержденная постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642, является основой государственной политики в отрасли образования.



На региональном уровне ответственным за стратегическое планирование выступает орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации. Он же разрабатывает и утверждает программу развития отрасли с учетом особенностей определенного региона. Государственная программа Новосибирской области «Развитие образования, создание условий для социализации детей и учащейся молодежи в Новосибирской области» (на 2015–2025 гг.) утверждена постановлением правительства области от 31 декабря 2014 г. № 576-п.

Планирование на третьем, муниципальном, уровне разрабатывается органами местного самоуправления. В нашем случае это утвержденная постановлением мэрии г. Новосибирска от 01 ноября 2021 № 3843 (ред. от 06.09.2022) муниципальная программа «Развитие сферы образования города Новосибирска» на 2022–2026 гг.

Следует отметить, что нормативная и методологическая база первых двух уровней разработана и постоянно пополняется и изменяется в соответствии с государственной политикой.

Стратегия развития образовательной организации, как и разработка нормативной и методологической базы, определяется конкретным учреждением самостоятельно с учетом его индивидуальных особенностей. Организационным документом, определяющим стратегическую цель, задачи и способы их реализации, является программа развития, разработку которой Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 № 273-ФЗ включает в обязанности и ответственность образовательной организации [12].

Именно программа развития позволит вносить целенаправленные изменения в деятельность образовательной организации, изменения, имеющие устойчивый характер, и определит на-

правления развития, совпадающие с развитием социального окружения [3].

Программа развития и иные связанные с планированием документы делают процесс ее реализации упорядоченным и определяют актуальное состояние образовательного учреждения, позволяют спроектировать его будущий образ и систему перехода от настоящего к будущему [11].

Обстоятельный подход к разработке содержания программы развития и ее структуры обеспечит в дальнейшем продуктивную ее реализацию, а также повысит качество деятельности образовательной организации. Объем данного локального акта определяет выбранная образовательной организацией цель и возможности ее развития [14].

Приступая к стратегическому планированию, целесообразно сопоставить факторы, влияющие на развитие новой автономной дошкольной образовательной организации. В первую очередь к ним относится анализ внешней среды. Это становится особенно актуальным, когда образовательная организация строится в новом, молодом, интенсивно развивающемся микрорайоне города [6].

Любое образовательное учреждение существует в уникальных политических, экономических, этнографических, демографических, социальных и культурных условиях. Именно поэтому, ставя цели и определяя задачи долговременного планирования, развития, необходимо учитывать индивидуальные условия функционирования образовательной организации, опираться на анализ ее внешней среды [1].

Благодаря проведенному анализу станет возможным определение потенциала развития дошкольного образовательного учреждения, прогнозирование потенциальных рисков и определение вероятных возможностей для их предотвращения [8].



Ознакомление с имеющимся опытом стратегического анализа зарубежных и российских исследователей показывает признание большинством ученых того, что сканирование среды является необходимым и вторым по значимости этапом стратегического планирования деятельности образовательной организации [2].

Каждое дошкольное образовательное учреждение испытывает на себе влияние внешней среды. Макросреда (макроокружение), микросреда (непосредственное окружение), а также внутренняя среда в совокупности составляют среду образовательного учреждения.

Внешнюю среду формируют первые две составляющих. Их изучение позволяет объективно оценить рынок образовательных услуг, определить его потен-

циал. Полученная в процессе изучения рынка информация становится основой прогнозирования стратегии развития дошкольного образовательного учреждения. Проводя анализ внешней среды, целесообразно использовать PEST-анализ, который позволяет наиболее эффективно спрогнозировать развитие образовательного учреждения, показывает влияние на него правовых, экономических, социальных и технологических факторов [10].

Проведенный анализ факторов внешней среды на примере муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения г. Новосибирска «Детский сад № 154», позволяет образовательному учреждению определить индивидуальные особенности для построения концепции развития (табл. 1).

Таблица 1

**Влияние на дошкольную образовательную организацию (возможности и риски)**

Возможности	Риски
1	2
<b>(Р) Политические факторы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Государственное регулирование системы образования позволяет учреждению иметь четко обозначенное муниципальное задание и государственные ориентиры по отношению к образовательной системе;</li> <li>– оперативное реагирование на изменения нормативного законодательства всех уровней путем внесения поправок в локальные акты;</li> <li>– позволяют решать вопросы долгосрочного планирования, создавая стабильную обстановку;</li> <li>– позволяют учреждению выбрать собственную линию развития, выработать свою концепцию;</li> <li>– возможность привлечения молодых специалистов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– В учреждении возникает необходимость регулярной правовой поддержки;</li> <li>– расположенный возле образовательного учреждения старый снегоотвал отрицательно влияет на ландшафт, экологическая обстановка ограничивает общение жителей с природой в ее естественном состоянии. Как следствие, возрастает потребность в здоровьесберегающих педагогических технологиях</li> </ul>
<b>(Е) Экономические составляющие</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Способствуют формированию системы образования как рыночной сферы;</li> <li>– позволяют самостоятельно определять и реализовывать финансовую политику;</li> <li>– побуждают образовательное учреждение к поиску альтернативных источников финансирования (гранты, получение инвестиций от предприятий, оказание платных дополнительных образовательных услуг и др.);</li> <li>– возникает необходимость реализации маркетингового подхода к управлению, стратегическому и тактическому планированию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостаточное бюджетное финансирование;</li> <li>– возможна ликвидация комбинированных групп, вынужденное сокращение кадров</li> </ul>



1	2
<b>(S) Социокультурные факторы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ведение целенаправленной работы по созданию привлекательного имиджа учреждения для потенциальных и реальных потребителей услуг;</li> <li>– расширение спектра социального партнерства;</li> <li>– престиж воспитателя или специалиста, ответственность в работе на всех уровнях образования и слаженность в работе структурных подразделений образовательной организации;</li> <li>– появляется необходимость развития PR-технологий, осуществления научно-методической работы в этом направлении</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Демографический рост способствует повышению спроса на вакантные места в дошкольном учреждении, что ведет к увеличению набора детей;</li> <li>– влияние на предпочтительный выбор учреждения потребителями услуг территориальной расположенности (другие дошкольные образовательные учреждения значительно отдалены, а в новом микрорайоне их недостаточное количество);</li> <li>– отсутствие развитой инфраструктуры нового микрорайона, в том числе и учреждений дополнительного образования в шаговой доступности</li> </ul>
<b>(Т) Технологические факторы</b>	
<p>В учреждении имеется подключение к интернету (для сопровождения образовательного процесса, ведения бухгалтерской отчетности, осуществления закупок и т. д.), но не все группы оснащены необходимым мультимедийным оборудованием</p>	<p>Повышение информативности образовательной среды требует качественной подготовки кадров и обеспечения материально-технической базы учреждения для работы в условиях применения методов и приемов воспитания, основанных на современных технологиях</p>

К политическим факторам отнесем текущее и будущее законодательство в области автономных дошкольных образовательных учреждений (Закон «Об образовании», ФГОС ДО, 223-ФЗ и т. д.); международное законодательство (Конвенция о правах ребенка); регулирующие органы и нормы, ужесточение контроля за деятельностью и штрафные санкции (Роспотребнадзор, пожарнадзор, УФАС и т. д.); государственную поддержку молодых педагогов; финансирование, гранты и инициативы; экологические проблемы.

Экономические составляющие представляют уровень инфляции; инвестиционный климат в отрасли; госзакупки; платежеспособный спрос; специфику деятельности; потребности детей, посещающих или не посещающих образовательное учреждение; основные внешние издержки (на содержание и приобретение имущества); структуру доходов и расходов (сметы); финансирование

внедрения современных образовательных технологий.

Социокультурные факторы включают демографию; затрагивающие социальные факторы изменения законодательства; базовые ценности и предпочтения потребителей образовательной услуги; имидж образовательной организации; модели поведения родителей; моду и образцы для подражания («А вот у нас раньше в другом детском саду...»); нехватку квалифицированных педагогических кадров (новое учреждение); рекламу и связи с общественностью.

Технологические аспекты отражают внедрение инновационных образовательных технологий; информацию и коммуникации, влияние интернета; доступ к технологиям, лицензирование.

Вышеприведенный анализ свидетельствует, что, с одной стороны, макросреда оказывает положительное влияние и предоставляет определенный потенциал для образовательного учреж-



дения, с другой – изменения в противоположном направлении могут быть связаны с некоторыми рисками.

С целью определения возможностей, на которые образовательное учреждение сможет в дальнейшем опираться в своей деятельности, и потенциальных рисков, которые возможно устранить впоследствии, проведен анализ внутренней среды [9] (табл. 2).

К составляющим внутренней среды

образовательной организации можно отнести: кадровый потенциал, содержание образовательной деятельности, инновационную деятельность, взаимодействие с родителями, финансовые показатели, материально-техническую базу, маркетинг и рекламу, организационную структуру. Изучение этих факторов позволяет определить сильные и слабые стороны дошкольного образовательного учреждения [7].

Таблица 2

**SWOT-анализ внутренней среды муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения г. Новосибирска «Детский сад № 154»**

Сильная сторона	Слабая сторона	Перспективы развития	Возможные риски
1	2	3	4
<b>Кадровой потенциал</b>			
<p>Полная укомплектованность кадрами.</p> <p>Высокая квалификация некоторых специалистов.</p> <p>77 % педагогов имеют высшее образование.</p> <p>Большинство проживает на территории микрорайона «Просторный», в непосредственной близости от учреждения</p>	<p>Наличие молодых воспитателей без опыта работы.</p> <p>Лишь 50 % педагогов при поступлении на работу прошли курсы повышения квалификации</p>	<p>Оптимизация системы наставничества.</p> <p>Повышение квалификации на курсах.</p> <p>Участие в научных конференциях, семинарах, круглых столах на уровне района, города, области.</p> <p>Активное участие в конкурсном движении на всех уровнях</p>	<p>Большие интеллектуальные и энергетические затраты.</p> <p>Невостребованность интеллектуального продукта педагогического коллектива.</p> <p>Повышение требований к компетентности воспитателя и при этом снижение статуса педагога.</p> <p>Сотрудники приходят на работу, чтобы устроить ребенка в детский сад.</p> <p>Отток (по различным причинам) квалифицированных кадров</p>
<b>Содержание образовательной деятельности</b>			
<p>Написана основная образовательная программа (ООП), полностью соответствующая ФГОС.</p> <p>Учреждение имеет лицензию на осуществление образовательной деятельности по</p>	<p>Парциальные программы разработаны не по всем образовательным областям.</p> <p>Имеется только одна программа дополнительного образования.</p>	<p>Разработка вариативной части ООП, формируемой участниками образовательных отношений, по всем образовательным областям.</p> <p>Повышение качества обучения за счет</p>	<p>Разработанные программы дополнительного образования не будут пользоваться спросом.</p> <p>Снижение спроса на платные дополнительные услуги.</p>



1	2	3	4
<p>программам дополнительного образования (подвид «Дополнительное образование детей и взрослых»).</p> <p>Получение квалифицированной научно-методической помощи от научного руководителя (НГПУ)</p>	<p>Нехватка специалистов для увеличения видов услуг в учреждении</p>	<p>доступности и вариативности образовательных услуг с использованием современных технологий.</p> <p>Введение дополнительных образовательных услуг.</p> <p>Развитие системы дополнительного платного образования</p>	<p>Уход имеющихся узких специалистов, оказывающих дополнительные образовательные услуги, в другие отрасли</p>
<b>Инновационная деятельность</b>			
<p>Наличие опыта инновационной деятельности у руководителя и заместителей.</p> <p>Учреждение является городской инновационной площадкой «Улучшение качества организованного питания детских коллективов в рамках реализации национальных проектов “Демография” и “Образование”»</p>	<p>Отсутствие у части коллектива необходимого опыта инновационной деятельности</p>	<p>Дальнейшая разработка и внедрение инновационных проектов и программ.</p> <p>Повышение профессионального мастерства педагогов, работающих в режиме развития, занимающихся инновационной деятельностью</p>	<p>Инновационные ценности разделяются не всеми педагогами, что может привести к формализации или половинчатости в реализации инноваций</p>
<b>Взаимодействие с родителями</b>			
<p>Большая часть родителей проживает на территории микрорайона «Просторный».</p> <p>Проведена своевременная работа с родителями по вопросу их участия в работе учреждения (сформирован родительский комитет).</p> <p>Большинство родителей готовы взаимодействовать с коллективом учреждения.</p>	<p>Настороженное отношение к педагогам, не имеющим большого опыта работы с детьми.</p> <p>Малоактивная позиция родителей в воспитательно-образовательном процессе, связанная с дефицитом времени</p>	<p>Оптимизация деятельности в рамках работы с родителями (поиск новых форм и видов взаимодействия).</p> <p>Работа по созданию попечительского совета.</p> <p>Создание консультативно-методического центра для родителей</p>	<p>Дефицит времени у родителей.</p> <p>Перенос ответственности за воспитание детей на учреждение.</p> <p>Нежелание создавать попечительский совет</p>
<b>Организационная структура</b>			
<p>Разработана структурная модель управления учреждением.</p>	<p>Сотрудники слабо представляют миссию и стратегию</p>	<p>Реализация модели управления</p>	<p>Анализ организации управленческой деятельности показывает</p>



1	2	3	4
<p>Разработаны локальные акты, регламентирующие деятельность всех органов управления</p>	<p>развития учреждения в целом, не ориентируются в целеполагании и планировании собственной деятельности</p>		<p>наличие проблем в системном осуществлении контроля за деятельностью сотрудников учреждения.</p> <p>Недостаточное осуществление контроля.</p> <p>Многозадачность</p>
<p>Материально-техническое обеспечение и финансово-хозяйственная деятельность</p>			
<p>Материально-техническое оснащение учреждения при его открытии достаточно для реализации образовательной деятельности.</p> <p>Учреждение обладает преимуществом автономной организации, что позволяет реализовать дополнительные платные образовательные услуги</p>	<p>Недостаточность оснащения цифровой образовательной среды.</p> <p>Необходимость ограждения прогулочных площадок для воспитанников с целью обеспечения безопасности, не предусмотренное проектом</p>	<p>Организация платных образовательных услуг позволит улучшить материально-техническое оснащение и выделить дополнительные средства на оплату задействованных воспитателей.</p> <p>Поиск социальных партнеров, способствующих ресурсному обеспечению образовательного процесса учреждения в рамках платных услуг.</p> <p>Привлечение спонсорской и меценатской помощи</p>	<p>Отсутствие в микрорайоне организаций – потенциальных социальных партнеров, которые могут способствовать ресурсному обеспечению образовательного процесса учреждения.</p> <p>Несвоевременная оплата родителей за присмотр и уход за детьми в детском саду</p>
<p>Предметно-развивающее пространство</p>			
<p>Учреждение введено в эксплуатацию в ноябре 2019 г. Оснащение учреждения новое, соответствующее современным требованиям.</p> <p>Имеется воспитатель по изобразительной деятельности, способный творчески преобразовывать окружающее пространство.</p> <p>Наличие большого количества идей по видоизменению и модернизации развивающей среды</p>	<p>В предметно-развивающей среде отсутствует разнообразие.</p> <p>Предметное пространство не отличается насыщенностью</p>	<p>Разнообразие в выборе.</p> <p>Доступ к интернет-ресурсам дает возможность для поиска средств и способов обогащения предметной среды.</p> <p>Пополнение предметно-развивающего пространства будет служить стимулом для дальнейшего творческого роста педагогов</p>	<p>Большая часть педагогов не обладает художественно-творческими способностями. Из-за недостатка профессиональной компетентности они затрудняются в планировании развивающего пространства, не способны вовлечь родителей в активное взаимодействие.</p> <p>Привлечение родителей может спровоцировать жалобы</p>





1	2	3	4
Открытость образовательного пространства			
Разработан сайт учреждения.  Определен специалист, ответственный за его функционирование	Недостаточное развитие системы информированности родителей о деятельности учреждения.  Сайт в полной мере соответствует имеющимся требованиям, но родители мало используют данный ресурс	Информирование о деятельности учреждения потребителей образовательной услуги, жителей микрорайона, педагогической общности в социальных сетях.  Использование PR-технологий для продвижения учреждения на рынке образовательных услуг	Отсутствие специалистов, имеющих опыт в создании и ведении страниц в социальных сетях.  Отсутствие навыков по налаживанию связей с общественностью и прессой

Располагая результатами проведенного анализа, возможно определить потенциал развития образовательной организации. В настоящее время учреждение имеет молодую развивающуюся систему педагогического сопровождения и современного обучения, позволяющую обеспечить доступность образования. Вместе с тем дальнейшее развитие учреждения зависит от его способности комплексно и в сжатые сроки решить имеющиеся проблемы. Первостепенно определены следующие направления развития:

– совершенствование системы управления, включающей в себя систему вну-

треннего контроля за качеством реализации ФГОС ДО;

– создание организационных и педагогических условий развития профессиональной компетентности педагогов в процессе повышения квалификации;

– создание обогащенной развивающей предметно-пространственной образовательной среды учреждения в соответствии с требованиями ФГОС ДО;

– создание системы партнерства учреждения с социумом и родителями воспитанников, обеспечение открытости учреждения, вовлечение родителей в реализацию вариативной части ООП.

### Список источников

1. Богомолова Ю. В., Марущак Е. Б. К вопросу стратегического планирования развития новой автономной дошкольной образовательной организации // Ученые записки ИУО РАО. – 2020. – № 3 (75). – С. 6–17.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
3. Джой Е. С. Возможности формирования конкурентных преимуществ образовательного учреждения // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2010. – № 2 (4). – С. 94–96.
4. Шерри Н. С., Симаева И. Н. Стратегия развития образования в регионе Российской Федерации: монография. – Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2010. – 32 с.
5. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2007. – 406 с.
6. Патрахина Т. Н. Стратегическое планирование в сфере образования: от теории к практике: монография. – Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2017. – 90 с.



7. Патрахина Т. Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации [Электронный ресурс] // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – Т. 7, № 2 (27). – С. 151. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24104516> (дата обращения: 01.08.2022).

8. Рыжиков С. Н. Стратегическое управление профессиональной образовательной организацией. Методы и модели: учебное пособие: в 2 т. Т. 1. – М.: Русайнс, 2017. – 288 с.

9. Усынина Т. А. Использование методов PEST-анализа и SWOT-анализа для разработки стратегии развития дошкольного образовательного учреждения (ДООУ) в современных условиях [Электронный ресурс] // Образовательные проекты «Совёнок» для дошкольников. – 2017. – № 50. – URL: <https://kids-covenok.ru/170425.htm> (дата обращения: 01.08.2022).

10. Богомолова Ю. В. Анализ рынка образовательных услуг как компонент стратегического планирования в управлении автономной дошкольной образовательной организацией // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации: материалы VIII Всероссийской студенческой научно-практической конференции с международным участием (Новосибирск, 04–06 декабря 2019 г.) / под ред. Я. С. Иващенко. – Новосибирск: Изд-во НГПУ, 2019. – С. 5–6.

11. Моисеев А. М. Программа развития: как разработать главный стратегический документ школы: практико-ориентированное научно-методическое пособие в вопросах и ответах для руководителей общеобразовательных организаций. – М.: Перспектива, 2016. – 340 с.

12. Программа развития и основная образовательная программа: Стратегия и тактика проектирования в условиях реализации ФГОС: учебно-методическое пособие / под общ. ред. Р. Г. Чураковой. – М.: Академкнига, 2015. – 102 с.

13. Сериков С. Г., Богдан Н. В. Стратегическое планирование в образовательной организации // Вестник Южно-Уральского университета. Серия «Образование. Педагогические науки». – 2014. – Т. 6, № 1. – С. 26–39.

14. Лазарев В. С., Потапчик М. М. Как разработать программу развития школы: методическое пособие для руководителей образовательных учреждений. – М., 2013. – 47 с.

## References

1. Bogomolova Yu. V., Maruschak E. B. On the issue of strategic planning for the development of a new autonomous pre-school educational organization. *Scientific notes of IEM RAE*, 2020, no. 3 (75), pp. 6–17. (In Russian)
2. Vikhanskiy O. S. *Strategic management*. 2nd edition. Moscow: Gardariki Publ., 2002, 296 p. (In Russian)
3. Joy E. S. Possibilities of formation of competitive advantages of educational institution. *Scientific provision of the system of advanced training of personnel*, 2010, no. 2 (4), pp. 94–96. (In Russian)
4. Sherry N. S., Simaeva I. N. *Strategy of Education Development in the Region of the Russian Federation*: monograph. Kaliningrad: Publishing House of Immanuel Kant Russian State University, 2010, 32 p. (In Russian)
5. Shemetov P. V. *Management: management of organizational systems*: training manual. Moscow: Omega-L Publ., 2007, 406 p. (In Russian)
6. Patrakhina T. N. *Strategic planning in education: from theory to practice*: monograph. Nizhnevartovsk: Publishing House of Nizhnevartovsk State University, 2017, 90 p. (In Russian)
7. Patrakhina T. N. SWOT-analysis as a tool of planning the strategy of educational organization [Electronic resource]. *Internet-magazine Science Studies*, 2015, vol. 7, issue 2 (27), p. 51. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24104516> (date of access: 01.08.2022). (In Russian)



8. Ryzhikov S. N. *Strategic management of professional educational organization. Methods and models: training manual: in 2 vol. Vol. 1.* Moscow: Rusains Publ., 2017, 288 p. (In Russian)

9. Usynina T. A. The use of methods of PEST-analysis and SWOT-analysis for the development strategy of pre-school educational institution (DPU) in modern conditions [Electronic resource]. *Educational projects «Owl-boy» for preschoolers*, 2017, no. 50. URL: <http://www.kids.covenok.ru/170425.htm> (date of access: 01.08.2022). (In Russian)

10. Bogomolova Yu. V. Analysis of the market of educational services as a component of strategic planning in the management of the autonomous pre-school educational organization // *Youth of the XXI century: education, science, innovations: materials of the VIII All-Russian student scientific and practical conference with international participation* (Novosibirsk, December 04–06, 2019) / ed. Ya. S. Ivashchenko. Novosibirsk: Publishing House of Novosibirsk State Pedagogical University, 2019, pp. 5–6. (In Russian)

11. Moiseev A. M. *Development Program: how to develop the main strategic document of the school: practical-oriented scientific and methodological manual in questions and answers for heads of general educational organizations.* Moscow: Perspektiva Publ., 2016, 340 p. (In Russian)

12. *Development Program and Basic Educational Program: Strategy and Tactics of Design in the FSES: Educational Methodical / Under General Ed. R. G. Churakova.* Moscow: Akademkniga Publ., 2015, 102 p. (In Russian)

13. Serikov S. G., Bogdan N. V. Strategic Planning in an Educational Organization. *Bulletin of the South Ural University. Series "Education. Pedagogical Sciences"*, 2014, vol. 6, issue 1, pp. 26–39. (In Russian)

14. Lazarev V. S., Potashnik M. M. *How to develop a school development program: methodological guide for heads of educational institutions.* Moscow, 2013, 47 p. (In Russian)

### **Информация об авторах**

**Богомолова Юлия Владимировна** – заведующий высшей квалификационной категории, муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение города Новосибирска «Детский сад № 154», г. Новосибирск, Россия, <https://orcid.org/0000-0002-0060-2090>, [julka8@mail.ru](mailto:julka8@mail.ru)

**Марущак Евгения Борисовна** – кандидат психологических наук, директор института дополнительного образования, Новосибирский государственный педагогический университет, г. Новосибирск, Россия, <https://orcid.org/0000-0001-9280-592X>, [em1902@bk.ru](mailto:em1902@bk.ru)

### **Information about the Authors**

**Yulia V. Bogomolova** – Head of the Higher Qualification Category, Municipal Autonomous Pre-School Educational Institution Novosibirsk city “Kindergarten 154”, Novosibirsk, Russia, <https://orcid.org/0000-0002-0060-2090>, [julka8@mail.ru](mailto:julka8@mail.ru)

**Evgeniya B. Maruschak**– Candidate of Psychological Sciences, Director of the Institute of Continuing Education, Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia, <https://orcid.org/0000-0001-9280-592X>, [em1902@bk.ru](mailto:em1902@bk.ru)

Поступила: 18.08.2022; одобрена после рецензирования: 15.11.2022; принята к публикации: 20.11.2022.

Received: 18.08.2022; approved after peer review: 15.11.2022; accepted for publication: 20.11.2022.

