

ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОРОДСКОЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ ИМЕНИ Ю.М. ЛУЖКОВА»

Кафедра финансового менеджмента и финансового права

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) «Управление государственными,
муниципальными и корпоративными закупками»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

Язикова Артёма Николаевича

**«Совершенствование взаимодействия служб образовательной
организации для повышения эффективности закупочной
деятельности (опыт Москвы)»**

Допустить к защите
Заместитель заведующего кафедрой



(подпись)

Баландина Н.Г., канд.экон.наук, доц.
(фамилия, инициал, ученая степень, звание)

«14» 12 2023 г.

Научный руководитель



(подпись)

Соклакова И.В., канд.экон.наук, доц.
(фамилия, инициал, ученая степень, звание)

«14» 12 2023 г.

Москва 2023

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение..... | 3 |
| Глава 1. Теория совершенствования закупочной деятельности | 8 |
| 1.1. Социально-экономическое развитие по средствам закупок..... | 8 |
| 1.2. Управления закупками в сфере образования | 15 |
| 1.3. Профессиональные компетенции управленца и организация взаимодействия между службами в процессе осуществления закупок | 24 |
| Глава 2. Развитие эффективности закупочной деятельности организации | 33 |
| 2.1. Анализ взаимодействия между службами в процессе осуществления закупок..... | 33 |
| 2.2. Модель совершенствования организации взаимодействия между службами | 40 |
| 2.3. Совершенствования взаимодействия между службами образовательной организации | 48 |
| Заключение | 63 |
| Список источников | 66 |

Введение

Актуальность исследования

В условиях постоянных изменений, санкций, непрогнозируемого рынка товаров работ услуг, наиболее актуально стоит вопрос повышения качества работы служб, развития взаимодействия между службами в процессе выполнения поставленных задач. Каждая отдельная служба является структурной единицей в организации, на которую возлагаются определённые цели и задачи. От выстроенного алгоритма работы зависит не только функционирование организации в целом но и внутренний климат рабочего процесса. Слаженная работа позволяет достичь поставленных целей, адаптироваться под меняющуюся ситуацию в независимости от внутренних или внешних факторов. Не стоит недооценивать роль профессионализма кадров, которые задействованы в том или ином этапе выполнения поставленной цели.

Эффективное управление закупками напрямую зависит от выстроенного взаимодействия между службами в ходе осуществления закупки товаров работ услуг и является одним из ключевых фактор влияющих, на удовлетворение потребностей, решения проблемы эффективного расходования бюджетных средств. При этом в масштабах города достигается не только экономический эффект, но и социальный. Используя различные инструменты планирования, анализа, внедрение новых технологий позволяет значительно повысить эффективность, вывести экономику на уровень, который будет советовать сегодняшним реалиям.

Также для достижения максимального эффекта, стоит обратить внимание на подготовку и развитие кадров, квалифицированных специалистов, которые в свою очередь будут обладать профессиональными знаниями и смогут их применять их на практике для достижение положительного результата.

Актуальность выбора темы объясняется тем, что эффективное построение взаимодействия при осуществлении закупочного процесса является одним из основных условий успешной работы образовательной организации.

На сегодняшний день насколько грамотно и эффективно выстроена система закупок в организации, настолько грамотно и эффективно будет производиться закупочная деятельность.

Проблема исследования

Использование каких управленческих действий или использования каких инструментов способствуют в построении эффективного взаимодействия между службами заказчика в процессе осуществления закупочной деятельности?

Степень научной разработанности проблемы

В работах Л.И. Якобсона, И.И. Смотрицкой, тем или иным образом затрагивают тему закупок, рассматривают роль и место закупок, механизмы регулирования. В работах И.П. Гладилиной, В.С. Гладкова, Е.А. Пластининой, рассматриваются вопросы построения, взаимодействия, управления закупками учреждения.

В вопросе профессионализма заказчика исследователи приходят к выводу, что законодательно закреплённое требование к работнику обусловлено современным развитием и установлено правомерно и обусловлено развитием новых технологий проникновением новых технологий во все отрасли развития, объективным научным подходом в целом.

И.П. Бушуева в своем исследовании «Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект» приходит к выводу, что субъектом профессионализма является не личность как носитель профессии, а «персонал» как коллективный субъект профессиональной деятельности.

Интересно описывает управление закупками на основе процессного подхода Глушко Т.Ю. в своей диссертационной работе на тему «Совершенствование процессов управления закупками на рынке подакцизной продукции».

Но стоит отметить, что существует достаточно большое количество работ рассматривающие данное направление, но нельзя считать сказать, что оно до конца исследовано. Научные работы и статьи в основном рассматривают общие вопросы, возникающие в процессе осуществления закупок и не учитывают специфику закупочной деятельности определённого заказчика.

Объект исследования: закупочная деятельность образовательной организации.

Предмет исследования: инструменты, позволяющие развивать взаимодействие, между службами образовательной организации во время осуществления закупочной деятельности, а также совершенствовать процесс закупок.

Цель исследования: основываясь на анализе теоретических основ и практике закупочной деятельности разработать модель взаимодействия между службами Школы позволяющей повысить эффективность осуществления закупочного процесса.

Гипотеза исследования: предполагается, что внедрение модели, разработанной в рамках исследования, позволит улучшить процесс взаимодействия между службами, что приведет к повышению качества закупочной деятельности и повысит эффективность закупок.

Задачи исследования:

1. Определить, какие службы задействованы в осуществление закупочного процесса.
2. Выявить, какие проблемы возникают в процессе взаимодействия.

3. Произвести анализ ситуаций, приводящих к возникновению проблем во время взаимодействия служб.

4. Разработать модель взаимодействия между службами позволяющую повысить эффективность.

5. Подготовить предложения по совершенствованию процесса взаимодействия между службами.

Методы исследования:

- анализ и синтез;
- сравнение;
- абстрагирование;
- моделирование;
- статистический анализ.

Научная новизна исследования:

1. Разработана модель, позволяющая повысить эффективность взаимодействия между службами Школы при осуществление закупочной деятельности. Модель позволяет оптимизировать сроки и результаты осуществления, а также повысить качество управления закупками.

2. Представлены рекомендации, направленные на совершенствования процессов в ходе осуществление закупочной деятельности с использованием цифровых технологий для оптимизации процесса закупки и развития профессионализма сотрудников, задействованных в закупочном процессе.

Практическая значимость исследования

Возможность использования разработанной модели не только в образовательной организации, но и применять ее как пример для обучения, а также использовать модель в других организациях с целью повышения эффективности закупочного процесса.

Положения, выносимые на защиту:

1. Определение особенностей взаимодействия служб в процессе осуществления закупочной деятельности, с учетом специфики образовательной организации.
2. Определены функции и места всех служб, задействованных в процессе осуществления закупки. В работе представлены процессы, возникающие при взаимодействии служб.
3. Разработана модель, направленная на совершенствования взаимодействия служб в процессе осуществления закупок.
4. Разработаны рекомендации направленные на совершенствования взаимодействия служб в процессе осуществления между собой в рамках закупочной деятельности школы.

Глава 1. Теория совершенствования закупочной деятельности

1.1. Социально-экономическое развитие по средствам закупок

На сегодняшний день в Российской Федерации социально-экономическая ситуация, приводит к тому что образовательные организации находится в процессе модернизации, постоянно возникают новые цели и задачи, которые находятся под вниманием не только государства, но и общества в целом. Тенденция развития системы образования говорит нам о развитие конкурентной среды между образовательными организациями, что вызывает необходимость в эффективном управление финансовыми возможностями и развитие кадрового потенциала. Выстроенная система управления финансовой составляющей имеет свое отражение на социально экономическом развитии государств или отдельно взятого региона.

В настоящее время инновации, современные технологии, развитие малого бизнеса, развитие среднего бизнеса, научно технической деятельности, социальной-экономической системы, функционирование экономике в значительно зависит от государственных инвестиций. Система закупок является одним из эффективных инструментов позволяющий развивать инновации, научных интересы, социально -экономическую сферу.

Сегодня государственные задачи значительно расширены. Принимая во внимания масштабы государственной собственности, роль государства в социально-экономических процессах и объёмы финансирования затрачиваемых, на обеспечение функционирования все отраслей, то это значительный объём валового продукта в масштабах страны.

Система закупок представляет собой механизм, позволяющий осуществлять воздействия на экономику в целом. Закупки являются наиболее эффективным инструментом в системе государственного регулирования экономики.

В то же время стоит отметить, что в случае увеличения доходов

федерального бюджета позволит увеличить расходы. Но также существует проблема, что при роста финансовых ресурсов возникает вопрос их эффективности при новом распределении.

Деятельность в сфере закупок в социально-экономические реалии действительно вызывает интерес как с практической, так и с теоретической точки зрения. Исследования в области закупок зачастую освещают способы закупки их достоинства и недостатки, нормативно-правовую базу. Однако для заказчика глобальная экономика является сложной задачей и для решения которой требуется многосторонний подход. Можно определить ряд факторов, влияющих на деятельности заказчиков внешние факторы такие как санкции недружественных государств, меры направленные на финансовую стабильности и тд.

Ключевым задача создания механизма рыночного обеспечения государственных нужд является изменения политики закупок от максимальной результативности к максимальной эффективности. Потребности в определенном товаре работе или услуги заказчиком удовлетворяются по средствам проведения закупочной процедура в рамках действующего законодательства и с учетом доведенного финансирования. На сегодняшний день можно выделить основных задачи, которые стоят перед закупками

Рисунок 1.



Рис. 1 Задачи закупок

Заказчик проводящий эффективные закупки решает задачи:

-Экономия бюджетных средств, так как в основной массе закупки проводятся путем проведения конкурсных процедур;

- Закрывают нехватку определенных товаров;

- Осуществляется поддержка собственного производства путем введения национального режима в закупках.

Прежде всего, закупки – это средство более эффективной и справедливой реализации потенциала частных компаний и малых средних предприятий при в процессе осуществления заказов.

Государственные закупки используются и для решения социальных задач, например, для сокращения диспропорций в уровне жизни в различных. В современной нестабильной экономической ситуации закупки являются одним и наиболее удобных средств поддержки бизнеса, в том числе малого и среднего предпринимательства. Увеличение объемов закупок является важным фактором повышения совокупного спроса и регулирования национальной и региональной экономики.

Основные функции закупок представлены на рисунке 2.

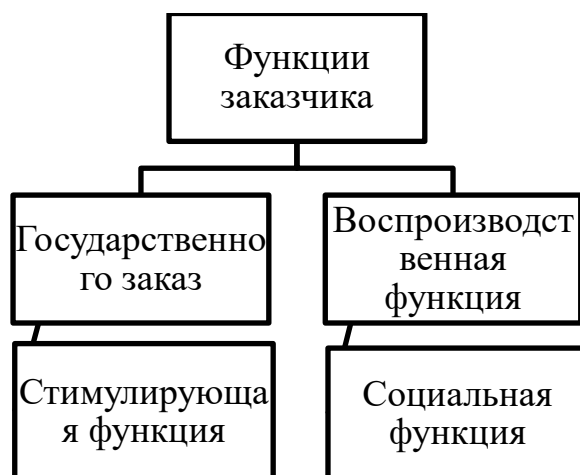


Рис. 2. Функции заказчика

Заказ и его влияние на экономику.

Основная идея заключается в том, что государства в лице субъектов, государственных организаций, бюджетах организаций, выступающих в качестве заказчика товаров, работ и услуг, необходимых для выполнения своих функций и обеспечения экономических отношений. Репродуктивная функция государственного заказа заключается в удовлетворении потребностей государства в товарах, работах и услугах.

Одним из основных сторон заказа является его влияние на изменение цен. Заказ создают спрос на определенные товары и услуги, что может привести к росту или снижению их цен на рынке. Например, если осуществляется проведение аукционов на большое количество строительных материалов для реализации проектов, это может привести к увеличению спроса и, как следствие, к повышению цен на эти материалы.

Также стоит отметить, что закупки имеют важное значение для развития экономики и способствуют созданию новых рабочих мест. Как пример, если размещаются заказы на создания инновационных продуктов, это дает толчок к развитию научно-исследовательской сферы и созданию новых рабочих мест в этой области.

Закупки являются стимулятором развития экономики и социальной поддержки. Развитие системы закупок играет одну из ключевых ролей в увеличении спроса и поддержке собственного производства. Это является инструментом для привлечения частного предпринимательства и стимулирования экономического роста.

Одним из важнейших задач закупок являются социальные функции. Посредством закупок, государство может создавать условия для участия малых и средних предприятий, а также социальных предприятий, которые могут обеспечить рабочие места и поддержку для тех, кто находится в неравных социально-экономических условиях.

Также необходимо отметить, что закупки способствуют развитию инноваций и технологическому прогрессу. Предоставление возможностей для производителей в отдельных регионах, что способствует росту экономики и созданию новых рабочих мест.

Также закупки являются инструментом для реализации определённого ряда задач (рис. 3).



Рис. 3 Задачи, возлагаемые на закупки

Также стоит принимать во внимание, что бизнес во всех формах и государство является единым механизмом позволяющим стабильно функционировать всей системе в целом. Выстроенная система закупок позволяет регулировать бизнес. Конкуренция за возможность участия в исполнении государственных контрактов несет положительный эффект как

для исполнителя/поставщика, так и для заказчика. Обеспечение конкурентной среды можно определить по факторам рисунок 4.

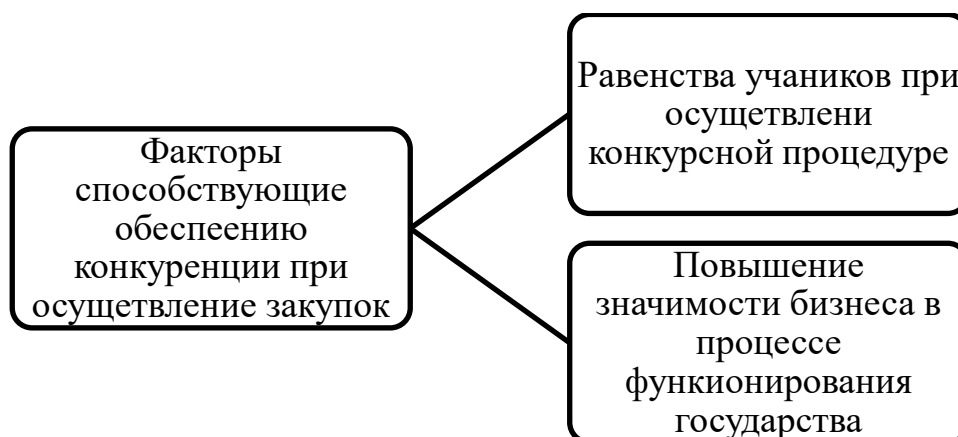


Рис. 4 Факторы обеспечение конкретной среды.

Конкуренция является одним из ключевых факторов, способствующих развитию системы закупок и повышение значимости в экономике.

Развития закупок по мимо основным положительным тенденциям, также имеет и отрицательный эффект который заключает в повышения уровня коррупции в данной сфере.

Введение новых механизмов противодействия коррупции и минимизации коррупционных рисков является одной из основных проблем сегодняшних закупок, данная проблема обсуждается на разных уровнях государственной власти.

Можно определить несколько основных способов с помощью которых недобросовестные заказчики и поставщики исполнители пользуются при осуществлении закупок:

- изначально завышение цены товара при поредение начальной максимальной цены контракта. Но стоит отметить что на сегодняшний день введения единого реестра товаров позволяет в определённой степени избежать данной проблемы;
- демпинг при осуществлении закупок;

- завышение объёмов и стоимости работ при составление сметной документации, применение завышенных расценок.

с 1 января 2016 года введена единой информационной системы в сфере закупок (далее-ЕИС). Основанная задача создания ЕИС заключалась в создание единого государственного портала, позволяющего максимально сделать закупки прозрачными. Но, как и любая система ЕИС имеет определённые проблемы в процессе функционирования:

- проблема бесшовной интеграции между ЕИС и другими системы закупок ЕАИСТ, ЕАСУЗД и тд. Выраженная в потере данных при интеграции;

- работа с реестром контрактов;

- проблемы регистрации пользователя.

Данные проблемы связаны с загрузкой портала, не доработками и обновлениями.

Не смотря на многие проблемы портал постоянно прогрессирует развивается, вводятся новые механизмы управления закупками для оптимизации и минерализации времени, которое затрачивается на выполнение тех или иных задач, а также вводятся новые возможности для контролирующих органов позволяющих проводить мониторинг для минимизации коррупционных рисков.

За счет того, что нормативно-правовая база в сфере закупок постоянно совершенствуется и улучшаются инструменты закупки, а также подготовка специалистов для обеспечения закупочной деятельности организаций является актуальной сферой. Сокращаются избыточные административные барьеры, совершенствуется структура закупок и минимизируются риски систем закупок регулярно модернизируется. Она нужна для борьбы с коррупцией повышения эффективности расходования бюджета.

Закупки в России имеют сильное значение и обладают своей историей. Сегодня этот сектор стал важным инструментом, который используется для

решения различных социальных, продовольственных, оборонных и энергетических задач. Однако, следует отметить, что результаты не достигаются мгновенно - это долгосрочный процесс, который позволяет эффективно реализовывать свою экономическую политику.

Закупки не только способствуют развитию экономики, но и имеют важное социальное значение. Они способствуют созданию рабочих мест, развитию малого и среднего бизнеса, а также обеспечению доступа к качественным товарам и услугам для населения. Благодаря закупкам может поддерживаться отечественных производителей, стимулировать инновации и повышать конкурентоспособность отраслей экономики.

Закупки привлекают к себе внимание и отрицательной стороны в связи с проблемами коррупции и неэффективного использования средств. В последние годы в России были предприняты шаги для улучшения прозрачности и эффективности закупок, такие как внедрение электронных площадок и антикоррупционных мероприятий.

В целом, закупки играют важную роль в экономике России. Они являются инструментом, позволяющим государству достигать своих целей и задач, поддерживать отрасли экономики и обеспечивать благополучие населения. Однако, дальнейшее развитие этого сектора требует постоянного внимания к вопросам эффективности, прозрачности и борьбы с коррупцией.

1.2. Управление закупками в сфере образования

Создание системы закупок в сфере образования привело к необходимости внедрения новых методов и инструментов управления закупками для образовательных учреждений. Основная цель которых заключается в эффективном управлении бюджетными средствами и удовлетворения потребностей организации.

Несмотря на значимость этих изменений, необходимо учитывать, что сегодня отсутствует универсальный механизм эффективного управления закупками. Это стимулирует управленческую команду образовательных учреждений искать новые подходы, адаптированные к специфике сферы образования, и заимствовать методы из других областей.

В основе закупок товаров работ услуг в образовательной организации лежит принцип практичности, профессионализма и эффективности.

Принимая во внимание что образовательная деятельность по своей природе относится к социальной сфере. Закупки в образовательной организации в основе своей направлены на обеспечения ресурсами необходимыми для осуществления образовательного процесса, совершенствования инструментов управления.

Образования, как и любая другая сфера в основе своей имеет базовые принципах. В области образования можно выделить ряд основных принципов:

- мотивация и стимулирования кадров;
- перспективность;
- прогнозирование и аналитика;
- грамотное управления кадрами;
- информационная открытость;
- деловая активность;
- постоянная обратная связь;
- гуманизации;
- прогнозирования;
- социальная детерминация.

Некоторые из этих принципов требуют более подробного изучения.

Социальной детерминации- принцип основывается на том что руководитель организации должен поймать спектр задач, стоящий перед организации.

Гуманитария- основывается на том что руководитель должен иметь точное понимание в необходимости относиться с уважением к каждому субъекту с которым осуществляется взаимодействие.

Управления кадрами- требует от руководителя владения знаниями и технологиями управления персоналом.

Прогнозирование- основывается на методы прогнозирования, позволяющий определить направления деятельности и выстроить стратегию развития.

Деловая активность- заключается в процессе принятия решений, управления действиями и нести ответственность, в независимости от результата положительный он или отрицательный.

Информационная открытость- открытость при осуществлении деятельности на каждом этапе, наиболее важный принцип принимая во внимания сегодняшний уровень развития цифровых и информационных технологий.

Обратная связь- заключается в оперативном реагирование на возникшие проблемы во время управления образовательной организации. Проведения анализа прошлого опыта для предупреждения негативных последствий.

Данный перечень принципов не является окончательный, но стоит отметить что принципы управления образовательным процессом тесно переплетаются с принципами управлением закупочным процессом. Как пример можно рассмотреть принцип эффективного управления, который напрямую зависит от профессионализма заказчика, который осуществляет закупочную деятельность в организации.

Гладилина И.П., беря за основу принцип профессионализма, отмечает, что потребности образовательной организации в материальных ресурсах, работах и услугах должны обеспечиваться применением различных способов отбора поставщиков (исполнителей) [29], соответствующих требованиям

прозрачности, конкурентности и открытости. Основными методами определения поставщиков ТРУ при осуществлении закупок для нужд образовательных организаций в соответствии с законодательством о контрактной системе являются электронный аукцион, электронный конкурс (закрытый или открытый), запросы на котировки в электронном виде и, естественно, закупки у единственного поставщика в соответствии с пунктами части 1 статьи 93 закона о закупках для государственных и муниципальных нужд [4].

Любая бюджетная организация в процессе своей деятельности сталкивается с необходимостью эффективного использования выделенных ему бюджетных средств. Сфера образования является не только экономически, но и социально значимым аспектом развития общества. Общество и государство предъявляют особые требования к деятельности образовательных учреждений, и поэтому проблема анализа обеспеченности организаций этого сектора необходимыми ресурсами приобретает особую актуальность.

В основе системы управления закупками в образовательной организации лежит реформа системы образования, развитие новых направлений, проектов, принятие новых стандартов, объединение отдельных взятых учебных заведений в комплексы что в свою очередь отражается на выстраивании системы закупок.

Приобретение высокотехнологичной продукции, инновационной продукции на сегодняшний день так же необходимо образовательной организации, как и приобретение простых товаров таких как канцелярские товары и расходные материалы, но рассматривая систему закупок также необходимо принимать специфику развития образовательной организации, типа программы.

Цель для которой осуществляется закупочная деятельность можно

охарактеризовать как формирование и обеспечение ресурсной базы необходимой для реализации своей деятельности в соответствии с законом об образовании.

Взаимодействие отдельных взятых единиц при осуществление закупочного процесса проблемы, возникавшие при их осуществлении так же являются одной из научных задач.

Изучение факторов влияющим на обеспечение управления закупками, дают возможность определить основные влияющие факторы не посредственно влияющие на закупочный процесс при его управлении в образовательной организации.

Можно выделить следующие общие факторы:

- Внутренние к ним относятся:

1) Увеличения требований, предъявляемых к руководителям образовательной организации;

2) Изменение связанные с курсом образовательной программы и развития;

3) Изменения социально- педагогической структуры.

-Внешние к ним относятся:

1) Рыночные факторы (изменение системы рыночных отношений в виду секционных или иных обстоятельств);

2) развитие научно-технический прогресс;

3) социально-экономические показатели;

4) изменения нормативно правовых актов, регламентирующих работу образовательной организации;

5) развитие и изменение системы образования;

6) изменения требований, предъявляемых со стороны общества и государства.

Сегодня процесс управления образовательной организации связан с

элементами экономического, правового, социального, административного управления, которые в свою очередь тесно связаны и дополняют друг друга, то можно сделать вывод, что система управления закупками выстроенная образовательном учреждении также имеет комплексный характер.

Управление закупками в сфере образования преследует цели удовлетворение потребностей образовательной организации при условии эффективного расходования бюджетных средств имеет следующие закономерности:

- эффективность управления зависит от взаимодействия выстроенном между руководителем и каждой единицей, находящейся под его руководством.

- частными закономерностями, специфика выражение в управление каждой отдельным взятым этапом закупки.

- закономерностями социального и экономического управления

- закономерности управления процессом управления закупками в независимости от уровня управления.

- частными закономерностями, принимает во внимание специфику отдельно взятой закупки.

- общие функции управления обусловлены общими закономерностями процесса управления;

Интересна точка зрения на взаимодополняющую команду И. Адизеса, который выдвигает идею о необходимости выполнения отдельных функций разными людьми. «Чтобы успешно управлять, нужно собрать вместе руководителей с различными подходами и образом мышления» [14].

При рассмотрении шаблонов, раскрывающих характеристики развития управления закупками в сфере образования с целью эффективного расходования бюджетных средств, необходимо учитывать, что [14]:

- во многих качество управления закупками в образования зависит от

эффективного расходования выделенных бюджетных средств зависит;

-связь между субъектами управления напрямую зависит от характера задач, форм и методов управления, профессионализма специалистов, осуществляющих закупки.

Необходимо отметить, что управления закупками в образовании непосредственно связано с управлением образованием в целом, что приводит к применению новым управленческих подходов, не только от руководителя, но и от каждого сотрудника, задействованного в процессе осуществление закупок.

Процесс регулирования закупок напрямую зависит от статуса образовательного учреждения, возможно различие подходов автономное, бюджетное, казенное учреждение, также напрямую оказывает зависелись каким образом выстроен и организован сам процесс. Бюджетное образовательное учреждение может выполнять закупок в соответствии с нормами и требованиями Закона № 44-ФЗ, но часть закупок может проводится в рамках Федерального закона №223-ФЗ «О закупке товаров, работ, услуг определенными типами юридических лиц» от 18 июля 2011 г. (далее - Закон N 223-ФЗ). В рамках Закон N 223-ФЗ образовательная организация осуществляет свою закупочную деятельность по самостоятельно разработанным правилам. Но стоит что как показывает практика бюджетные образовательные организации в большинстве своем не проводят закупки в рамках Закона № 223-ФЗ.

В любом случае каждая закупочная процедура, осуществляемая заказчиком, подразумевает под собой выбор наилучшего предложение из всех предложенных.

В основе выбора наилучшего выбора предложение задолжены принципы беспристрастности и объективности, данные принципы реализуема путем коллективного решения по средствам создания комиссии.

Закон N 44-ФЗ подразумевает возможность каким образом будет проводится процедура закупки. Каждый вариант имеет свои собственные запреты, ограничения, преимущества и недостатки. Таким образом при выборе каким образом образовательная организации будет проводить закупку в основу решения должны быть заложены принципы:

- экономичности
- конкуренции
- эффективности

Закон N 44-ФЗ предусматривает способы, которые в свою очередь обеспечат соблюдение всех необходимых принцип к ним относятся: аукционы, запросы котировок и предложений, конкурсы.

Но стоит отметить что Закон N 44-ФЗ предусматривает осуществления закупок не конкурентным способом закупка у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя) [4], но стоит принять во внимания специфику закупок г. Москвы, на сегодняшний день большинство закупок осуществляющихся в рамках закупок единственного поставщика можно отнести к закупкам, имеющим признаки конкурентной борьбы так как они проводится по средствам проведения котировочных сессии (мини аукционов) с помощью функционала предусмотренного порталом поставщиком и ЕАИСтom.

Также можно выделить перечень закупок, которые образовательная организация осуществляет без конкурной процедуру, к таким закупкам можно отнести:

-закупка произведений литературы и искусства, музыкальных произведений и фонограмм конкретных исполнителей и изготовителей для нужд заказчиков, если исключительные права или лицензии на них принадлежат единственному лицу [4];

-закупка печатных или электронных изданий у конкретных авторов или

издателей, если исключительные права или лицензии на использование таких изданий принадлежат указанным издателям, а также оказание услуг по обеспечению доступа к электронным изданиям, необходимым для осуществления деятельности образовательных учреждений, библиотек, научных организаций государственного и муниципального уровня [4];

-заключение контракта на посещение зоопарка, театра, кинотеатра, концерта, цирка, музея, выставки или спортивного мероприятия [4];

-заключение контракта на оказание преподавательских услуг, а также услуг экскурсовода (гида) физическими лицами [4].

В процессе осуществления закупочной деятельности необходимо руководствоваться нормами действующего законодательства, но также использовать всех возможных вариантов осуществления закупок руководствуются основными принципами, принимая во внимание направленность и деятельности и основные интересы заказчика.

Повышение эффективности процесса управления закупками является одним из важнейших целей заказчика, и обусловлена тем, что образовательная организация самостоятельно участвует в закупках и осуществляет процедуру определения поставщиков для обеспечения собственных нужд, неэффективное проведение закупочного процесса напрямую влияет на эффективность работы образовательной организации.

Конечная цель процесса управления закупками - обеспечение их эффективности, экономичности и рациональности расходования бюджетных средств, что требует профессионального подхода к управленческой деятельности в области закупок.

Одним из ключевых моментов здесь является подготовка кадров, которые будут отвечать требованиям профессионального стандарта и обладать советующими компетенциями позволяющим выполнять поставленные перед ними задачи.

Таким образом, процесс управления закупочным процессом в каждой отдельно взятой образовательной организации уникален за счет поставленных целей, задач и вектора развития.

Следовательно, эффективное управление процессом закупок в образовательной организации, складывается из взаимодействия служб, объекта закупок, разработки и использование нормативных актов, регулирующих данное направление, а также кадровая политика при формировании не только контрактной службы, но и команды в целом.

1.3. Профессиональные компетенции управленца и организация взаимодействия между службами в процессе осуществления закупок

В соответствии с нормами действующего законодательства действующими работодателем обязан предъявлять требования к квалификации в соответствии с профессиональными стандартами к работникам, которые будут заниматься закупочной деятельностью, если эти требования и стандарты установлены [4]. На данный момент профессиональные стандарты «специалист по закупкам» и «эксперт по закупкам» регламентируются приказами Министерства труда РФ № 625н и 626н.

Анализ трудовых функций, которые входят в профессиональный стандарт специалиста по закупкам [7], говорит о том, что знания в области экономике не являются приоритетными для сотрудников, задействованных в закупочной деятельности.

Компетенции сотрудника – это не только способности сбора данных и отбор, и анализ полученной информации. Компетенции, востребованные на сегодняшний день можно вывести в два ключевых блока:

- первый блок включает в себя компетенции по формированию

закупочной документации, осуществление процедур закупки, заключения Контракта, проведения анализа проведённой закупки, контролирования исполнения, выявление нарушений со стороны поставщика исполнителя.

- второй блок включает в себя процесс планирования закупок обоснование потребностей в той или иной закупки, осуществление закупочных процедур, проверка товаров и услуг на соответствие качества предъявляемым в закупочной документации, аудит в данной сфере.

Значительную часть компетенции заказчика носят перекрестный характер. Как пример специалист должен уметь подготавливать закупочную документацию, которая в свою очередь должна удовлетворить потребность и соответствовать нормам действующего законодательства в сфере закупок. Зачастую изменения имеющихся документов в свободном доступе подгонка их под свою закупки недостаточно.

Работа по шаблонам не предоставляется возможным как это могут делать специалисты финансовой службы.

Процесс качественного и грамотного планирования и обоснование закупок возможна только при условии, что система взаимодействия полностью выстроена и каждый из участника знает свою задачу.

Руководитель преследую цель экономии, зачастую распределяют обязанности контрактной службы между бухгалтерии и юридической службы. Но как показывает практика в данной ситуации носит отрицательный характер так как знаний в области закупок у сотрудников не всегда достаточно компетенции.

Бухгалтера, юристы не всегда смогут четко интересы заказчика и отстаивать их, это приводит к тому что специалисты по закупкам часто принимают участие в административных и хозяйственных разбирательствах, которые возникают в процессе исполнения контракта.

Следовательно, деятельность специалиста по закупкам не

ограничивается прямыми обязанностями, но также включает в себя правовое сопровождение, элементы бухгалтерского учета, а также навыки и умения во многих других областях.

Работа специалиста по закупкам осуществляется в соответствии с законом №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», а также правительственными и ведомственными нормативными и правовыми документами [4].

Оценка результативности и эффективности работы специалиста по закупкам зависит от того, насколько он исполняет свои обязательства, а также от эффективного и использования бюджетных средств.

Одним из важных аспектов успешной закупочной деятельности является эффективное использование ресурсов. Специалист должен уметь оптимизировать расходы, выбирая наиболее выгодные предложения поставщиков и сокращая издержки. Кроме того, он должен уметь правильно оценивать качество товаров и услуг, чтобы избежать возможных проблем в будущем.

Для достижения эффективности в закупочной деятельности необходимо также уметь эффективно планировать и контролировать процесс закупок. Специалист должен иметь надежные информационные системы, которые помогут ему отслеживать статус заказов, контролировать сроки поставки и обеспечивать своевременное исполнение контрактов.

Кроме того, для повышения результативности работы специалиста необходимо постоянно совершенствовать свои навыки и знания в области закупок. Он должен быть в курсе последних изменений в законодательстве, новых тенденций на рынке и лучших практик в сфере закупок. Также важно уметь анализировать данные и делать обоснованные выводы для принятия правильных решений.

Таким образом, для оценки эффективности важно обладать правильным пониманием своих обязанностей, эффективно использовать ресурсы, планировать и контролировать процесс закупок, совершенствовать свои навыки и знания, а также достигать поставленных целей и показателей.

В законодательстве, регулирующем сферу закупок, дано четкое определение субъектам закупочной деятельности, к которым относятся сотрудники контрактной системы.

При оценке эффективности осуществления закупочной деятельности необходимо определить эффективность работы каждого субъекта, определить их экономическую заинтересованность в закупке, роль в достижении эффективности от деятельности контрактной системы.

Если в соответствии с планом-графиком при осуществлении закупок для заказчиков годовой объем закупок составляет более 100 млн. руб., то в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 г. №44-ФЗ необходимо создание контрактной службы, в том числе и в форме обособленного структурного подразделения. В случае, если у Заказчика годичный объем закупок составляет менее 100 млн. руб. и у него отсутствует контрактная служба, то он должен назначить контрактного управляющего - это регламентировано частью 2 статьи 38 44-ФЗ [4].

Заказчик согласно ч. 1 ст. 38 44-ФЗ может принять решение о создании структурного подразделения. Возможно, также распределить обязанности по закупкам между сотрудниками имеющихся структурных подразделений [4].

Приказом руководителя образовательной организации утверждаются численность и структура персонала контрактной службы, в обязанности которого входит составление закупочных планов, графиков, их корректировка, формирование документов, сопровождающих закупочную деятельность, пополнение информационной базы ЕИС, обеспечение заключения и исполнения контракта.

Ответственность за каждый блок обязанностей возлагается на определенное лицо или подразделение, которое и является субъектом анализа закупочной деятельности.

Экономический отдел- Формирования плана финансового хозяйственной деятельности исходя из имеющихся потребностей, полученных на основании заявок и анализа ранее проведенных закупок.

Далее формируется план-график, учитывающий доведенные бюджетные средства. План-график подлежит размещению в единой информационной системе закупок. Далее начинается подготовка к проведению электронной процедуры по определению поставщика в ходе которой подготавливаются следующие документы:

- спецификация объекта закупки;
- обоснование начальной (максимальную) стоимость контракта;
- техническое задание;
- дефектная ведомость, при необходимости подготовить сметы.

Как только полный комплект документов для проведения процедуры определения поставщика готов, происходит непосредственное проведение процедуры закупки и определение поставщика, с которым будет заключен договор, по результатам процедуры. После опубликования процедуры в сроки, предусмотренные действующим законодательством, при необходимости заказчик отвечает на запросы о разъяснении аукционной (конкурсной) документации, реагирует на жалобы, информирует орган управления об участниках закупок, уклонившихся от заключения договоров, и обеспечивает регистрацию недобросовестных поставщиков (подрядчиков, исполнителей) в реестре.

После заключения договора инициатору закупки поступают данные о технических характеристиках и количестве товаров и услуг, поступающих в организацию, а также о сроках и условиях поставки.

Инициатор закупки организует прием поставленного в рамках заключённого контракта товара и его последующее распределение между подразделениями организации, организует проведение экспертизы поставленных товаров, работ и услуг, сообщает в контрактную службу о необходимости привлечения внешних экспертов, сообщает о необходимости создания приемочной комиссии для приемки выполненных работ или поставленных товаров и услуг или утверждения исполнения определенного этапа контракта.

Экономический отдел производит приемку УПД и оплату поступивших товаров, работ и услуг либо определенных исполненных этапов контракта.

Эффективность закупок зависит от качества работы каждого отдела в организации, эффективности работы каждого сотрудника, а также от согласованности и подотчетности каждого отдела.

Для выполнения отдельных задач не всегда целесообразно формировать отдельную службу в определённых случаях можно распределить обязанности между сотрудниками бухгалтерской, юридической, экономической, финансовой служб.

Контрактная служба- это один элемент в системе осуществления закупочного процесса.

Контрактная служба является ключевым звеном в процессе закупке. Главные направления аналитической работы в закупочной сфере определяются механизмами планирования, проведения процедур, контроля, заключения контракта (договора), которые действуют при осуществлении работы сотрудниками контрактной службы.

В процессе развитие закупок, так же совершенствуется и развивается аудиторская деятельность.

Аудит в сфере закупок – деятельность, направленная на проведение анализа и систематизирования данных о нарушениях, недостатках в закупках,

которые в свою очередь повышает ответственность сотрудников заказчика.

Аудит в области закупок, согласно, позволяет осуществлять экспертно-аналитическую информационную функции через «проверки, анализа и оценки информации о законности, целесообразности, действительности, своевременности, эффективности и влиянии затрат на закупку на запланированные для заключения, заключения и исполнения контрактов», проводимые службами аудита в закупочной сфере.

Таким образом, аудиторские органы, органы контроля и учета регионов и муниципалитетов контролируют выполнение контрактов.

По итогам проведённых проверок информация вносится в единую информационную базу.

Термин аудит в области закупок отличается имеет отличия от традиционного понятие аудит, определённого нормативно правовыми актами (Федеральный закон от 30 декабря 2008 г. № 307 ФЗ «Об аудиторской деятельности»). Лица участвующие в закупочном процессе или осуществляющие закупочную деятельность могут является субъектами аудита.

Конституция наделяет Счетную палату функциями органа государственного финансового контроля, который образуется и подотчетен Федеральному Собранию Российской Федерации. Она является высшим постоянно действующим органом внешнего государственного контроля (аудита) Федеральный закон № 41-ФЗ от 5 апреля 2013 года «О Счетной палате Российской Федерации».

Экспертно-аналитическая деятельность Счетной палаты включает в себя проведение предварительных и последовавших аудитов, также она осуществляет контроль над проведением анализирующего аудита (контроль). Кроме этого применялись такие методы как опрос, мониторинг, аудит и проверка.

По итогам праведного аудита производится аналитика систематизация результатов, выявляются причины, в следствие которых возникли недостатки и нарушения. После обработки данных и их систематизации осуществляется подготовка предложений по устранению выявленных недостатков, совершенствованию деятельности по подготовке контрактов и осуществлению закупок. Информация о реализации предложений размещается в единой информационной базе.

Результаты мониторинга закупок, аудита и контроля в данной сфере могут привести к признанию закупки необоснованной и ее аннулированию [3].

Аудит имеет экономическую сущность, которая проявляется в оценке эффективности системы и комплекса средств внутреннего контроля. В этом случае повышается качество и экономическая эффективность системы управления рисками в закупочной деятельности.

Роль конкретных участников закупочной деятельности по отдельным направлениям может быть проанализирована и оценена для принятия оптимальных управленческих решений. Экономический анализ закупочной деятельности осуществляется сотрудниками контрактной службы и юридических служб. Вовремя формирования бюджета расходов и распределении финансовых средств одну из ключевых ролей играет финансово-экономическому подразделению. Финансовый контроль в сфере закупок - одна из функций органов контроля. Данный вид контроля заключается в обработке сборе и систематизации, полученной информации о финансовых потоках сфере закупок, что в свою очередь позволят соблюдать законодательства регламентирующее закупочное деятельность, а также обеспечивает качества конечных результатов закупочной деятельности.

Таким образом многоуровневость совокупного финансового контроля повышает эффективность образовательной организации про осуществление закупочной деятельности. В свою очередь это позволяет образовательной

организации осуществлять закупочную деятельность в рамках доведённых бюджетных средств и осуществлять закупки, соответствующие поставленным целям. Также выявляются и пресекается деятельность нарушающая законодательства. Основная цель которая преследуется работой контролирующих органов в сфере закупок заключается направлена на поддержание обоснованности закупок и обеспечения равных возможностей для всех участников закупок, исключая возможность создания преимуществ или привилегий для одного из участников.

Таким образом, закупочная деятельность является важным элементом деятельности образовательного учреждения и имеет важнейшее значение на государственном уровне, поскольку напрямую отражается на организации что свою очередь имеет отражение на социально-экономические процессы, происходящие в стране, так и на уровне отдельных организаций.

Проведение эффективной закупочной деятельности напрямую зависит от профессиональной компетенции лиц, задействованных в данном процессе, которые принимают решения на каждом из этапах закупки. Выстроенная система взаимодействия структурных подразделений организации в процессе осуществления закупок зависит результативность и эффективность процесса закупок.

Создание модели взаимодействия между службами заказчика при осуществлении закупок представляет собой важную задачу для любого заказчика, надлежащее обеспечение материально-техническими средствами, ресурсами которое осуществляется по средствам закупок является одним из ключевых факторов функционирования и развития организации образования.

Глава 2. Развитие эффективности закупочной деятельности организации

2.1. Анализ взаимодействия между службами в процессе осуществления закупок

В основе взаимодействие между службами при осуществлении закупочного процесса строится на трех основных принципах:

- профессионализма;
- достижение результата;
- Эффективность процесса закупок.

Принцип профессионализма в сфере закупочной деятельности основан на общем подходе, который предполагает, что каждый сотрудник должен выполнять свои профильные обязанности и минимизировать свое участие в процессах, не связанных с его работой. Для достижения этой цели необходимо систематизировать должностные обязанности сотрудников, связанные с подготовкой и проведением закупок. В этом выделяются основные этапы закупочной деятельности, которые являются типичными для образовательных организаций.

Такая систематизация стала неотъемлемой частью работы контрактной службы и ее взаимодействия с другими подразделениями школы, которые прямо или косвенно участвуют в закупочном процессе. Это позволяет эффективно координировать работу между различными отделами и обеспечить соблюдение профессиональных стандартов.

Важно отметить, что принцип профессионализма не ограничивается только систематизацией должностных обязанностей. Он также требует от сотрудников постоянного повышения своих профессиональных навыков и знаний. В сфере закупочной деятельности это особенно актуально, так как она подвержена постоянным изменениям и развитию новых технологий.

Для обеспечения профессионализма в закупочной деятельности

рекомендуется проводить регулярные тренинги и семинары для сотрудников, где они могут обновлять свои знания и узнавать о последних тенденциях в этой области. Также важно поддерживать постоянное обучение и развитие персонала, чтобы они могли эффективно применять новые методы и инструменты в своей работе.

Кроме того, важно установить эффективную систему контроля и оценки профессионализма сотрудников в сфере закупочной деятельности. Это позволит выявлять слабые места и предоставлять дополнительную поддержку и обучение тем, кто в них нуждается.

Проводя анализ образовательной организации можно выделить систему взаимодействия служб при осуществлении закупочного процесса и определить основы участников закупочного процесса.

В образовательной организации можно выделить ключевые функции, осуществляемые в ходе осуществления сотрудниками в рамках закупочного процесса:

1. Контрактная служба (контрактный управляющий, специалист по закупкам)- основная задача заключается в проведении конкурсных процедур в соответствии с нормами действующего законодательства, осуществление закупок не конкурентным путем в соответствии с нормами действующего законодательства, ведение претензионной работы с подрядчиками, поставщиками или исполнителями, соблюдение предписанных законодателем норм закупок у СНП, САНО и т.д., соблюдение предписанных законодателем норм закупок отечественных товаров, подготовка и размещение отчетной документации.

2. Финансовая служба (экономист, специалист экономического отдела)- формирование плана финансово хозяйственной деятельности с учетом лимитов доведенного финансирования, своевременно осуществлять расчеты с подрядчиками, исполнителями и поставщиками за исполненный

контракт/договор, контроль за осуществлением платежей с целью исключения просрочки, контроль за выставлением универсальных передаточных документов, контроль средств представленных поставщиком исполнителям или подрядчиком в качестве обеспечения гарантийных обязательств.

3. Заместитель директора по управлению ресурсами (первый заместитель) - утверждает инициативы и решения по каждому из вышеперечисленных вопросов, участвует в формулировке стратегии развития организации, определяет направление и приоритетность закупочных процедур в соответствии с поставленными целями. Отвечает за эффективность всего процесса закупок и уполномочен принимать ключевые решения.

4. Инициатор закупки (службы, структуры и тд.)- формирования потребности подготовка заявок, обоснование необходимости той или иной закупки, участия в качестве разработки технического задания, участия в процессе приемки товаров работ услуг, подготовка первичных претензионных документов (составления актов, проведение фото фиксации нарушений).

Идеально работающая система взаимодействия каждый из этих субъектов должен выполнять свою, свойственную ему роль, с четко определенными полномочиями и обязанностями. Большинство этапов государственных закупок осуществляются с участием всех перечисленных выше субъектов, однако даже такое совместное осуществление не должно приводить к смешению их полномочий и ответственности.

Анализируя закупки образовательной организации следует рассмотреть закупочный цикл. Под ним понимается этапы, которые проходит закупка. В выстроенной системе можно выделить следующие этапы:

1. Осуществления потребностей в закупки (работа с повторяющимися потребностями, анализ возможных потребностей).
2. Планирование закупки (план-график).
3. Формирования закупочной документации.

4. Подготовка и размещения процедуры закупки.
5. Сбор заявок участников закупки.
6. Проверка поданных заявок на соответствие требованиям аукциона.
7. Подведение итогов процедуры (определения победителя).
8. Подготовка проекта контракт, заключения контракта.
9. Исполнение контракта, в случае необходимости проведение претензионной работы.
10. Закрытия контракта.
11. Проведения анализа по итогам закупки.

Осуществляя выполнение исследования в рамках магистерской диссертации были определены следующие методы исследования: анализ и моделирование.

Применяя метод анализа будут изучены взаимодействия между службами при осуществление закупочной деятельности.

В ходе проведения анализа определены звенья в используемой системе взаимодействия, которые наиболее подверженные риску возникновения проблем и сбоев при осуществлении закупочной деятельности, а также определена значимость всех служб заказчика в ходе осуществления закупочного процесса.

Основываясь на полученных данных, будут определены мероприятия, которые позволят минимизировать риски.

На основе проведенного аналитического исследования, с использованием метода моделирования будет подготовлена модель взаимодействия между службами в процессе осуществления закупок.

В 2020 году совокупный годовой объем закупок образовательной организации значительно превысил сто миллионов рублей. В связи с этим, в соответствии с действующим законодательством (часть 1 статьи 38

Федерального закона 44-ФЗ) создана контрактная служба [4].

Приказом руководителя образовательной организации была утверждена численность и структура персонала контрактной службы с перечнем обязанностей возлагаемых на ответственных сотрудников.

Ответственность за задачу возлагается на конкретного сотрудника или структурное подразделение, которое в свою очередь и является субъектом анализа закупочной деятельности, представлено на рисунке 5.



Рис. 5 Распределение

зон ответственности

Инициаторы закупки – собирает потребность формирует заявку, участвует в подготовке конкурсной документации.

Финансовая служба – Подготовка плана ПФХД согласно доведённого финансирования.

Контрактный управляющий (специалист по закупкам)- формирование общей потребности согласно поданных заявок, а также повторяющихся заявок, подготовка плана-графика, размещение в ЕИС. Работа с инициаторами потребностей в части подготовки документации.

Также заказчиком формируется следующий документы:

- проект контракт;
- подготовка технического задания согласно индивидуальным особенностями закупки;

- подготовка спецификации;
- начальная максимальная цена контракта с приложением документов обосновывающих цену;
- сметная документация.

По мере готовности полного комплекта документов для проведения закупочной процедуры определения поставщика происходит непосредственное проведение процедуры закупки и определение поставщика, с которым будет заключен договор, по результатам процедуры. После опубликования процедуры в сроки, предусмотренные действующим законодательством, при необходимости заказчик отвечает на запросы о разъяснении аукционной (конкурсной) документации, реагирует на жалобы, информирует контролирующий орган об участниках закупок, уклонившихся от заключения договора, и обеспечивает регистрацию недобросовестных поставщиков (подрядчиков, исполнителей) в реестре.

Специалисты контрактной службы взаимодействуют с поставщиками исполнителями сопровождает исполнение контракта и в случае необходимости ведет претензионную работу.

После заключения договора инициаторам закупок получает комплект документов необходимый для контроля исполнения условий контракта, включающий заключённый контракт, техническое задание, конкурсную документацию.

Инициатор закупки организует приемку поставленного в рамках заключённого контракта товара и его последующее распределение между подразделений организации, информирует о необходимости проведения экспертизы поставленных товаров, работ и услуг, ведет первичную претензионную работу, в случае необходимости инициирует создание приемочной комиссии.

Финансовая служба производит оплату поступивших товаров, работ и

услуг либо определенных этапов контракта, производит сверку расчетов, информирует специалистов по закупкам и контрактного управляющего о поступлении на лицевой счет средств, перечисленных в качестве обеспечения исполнения контракта

Поставщиком информационных данных для закупщиков в ходе осуществления закупок являются все объекты финансово-хозяйственной службы рисунок 6.

От качества деятельности подразделений организации, эффективности работы каждого сотрудника, согласованности и ответственности отделов зависит результативность закупочной деятельности.

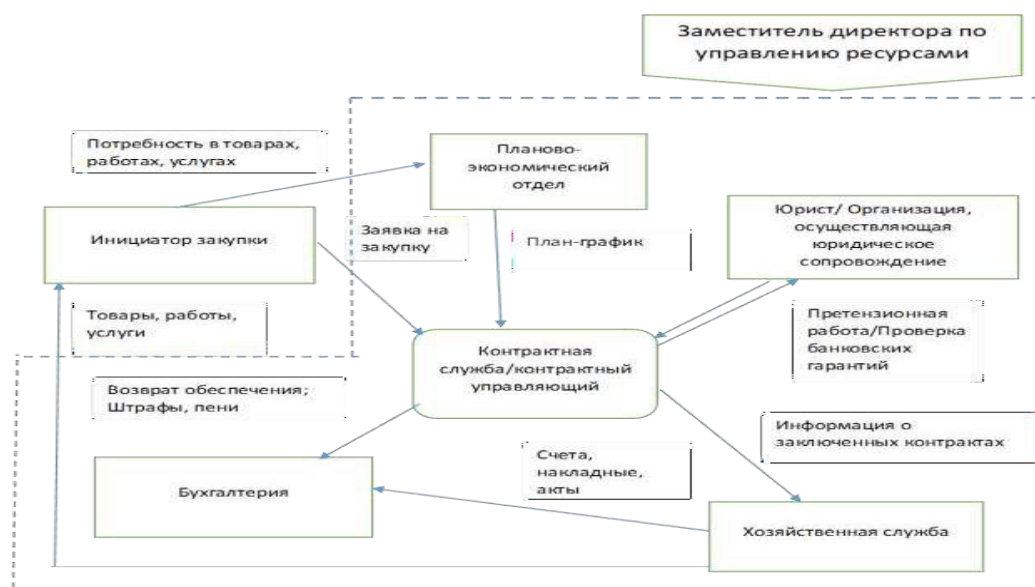


Рис.6 Взаимодействие служб

В ходе взаимодействия контрактной службы с другими службами, участвующими в процессе закупок, выстраивается система взаимодействия.

Также необходимо отметить, что система выстроена логично, и каждой службе отведена конкретная роль, но в ходе осуществления закупочного процесса часто возникают ситуации, оказывающие негативное влияние на эффективность закупки для целей организации либо подвергающие срыву

саму закупку.

Контрактная служба, является ключевым звеном в системе закупочной деятельности. Эффективная деятельность контрактной службы зависит от того, насколько качественно и своевременно сработают остальные службы заказчика.

Главные направления аналитической работы в закупочной сфере определяются механизмами планирования, проведения процедур, контроля, заключения контракта (договора), которые действуют при осуществлении работы сотрудниками контрактной службы.

2.2. Модель совершенствования организации взаимодействия между службами

В образовательной организации существует проблема в модели взаимодействия между службами, связанная с отсутствием достаточных контрольных мер на всех этапах закупочной деятельности. Это может проявляться как на этапе планирования закупок, так и на этапе оплаты контрактов. Однако, модель улучшения взаимодействия между службами в процессе закупок. Эта модель содержательна и использует специальные термины для описания взаимодействия служб. Была разработана примерная модель совершенствования взаимодействия между службами организации в процессе осуществления закупочной деятельности (рисунок 7). Данная модель является содержательной. При описании данной модели следующие термины:

Инициатор закупки – сотрудник образовательной организации, инициирующий закупку ТРУ не посредственно для одного структурного подразделения или для всего комплекса.

Исполнитель – Контрактная служба или иное лицо на которые возлагаются обязательства по осуществлению закупки.

Потребность в закупке ТРУ – сформированная инициатором закупки потребность в товарах, работах, услугах, в рамках одного подразделения или целиком комплекса.

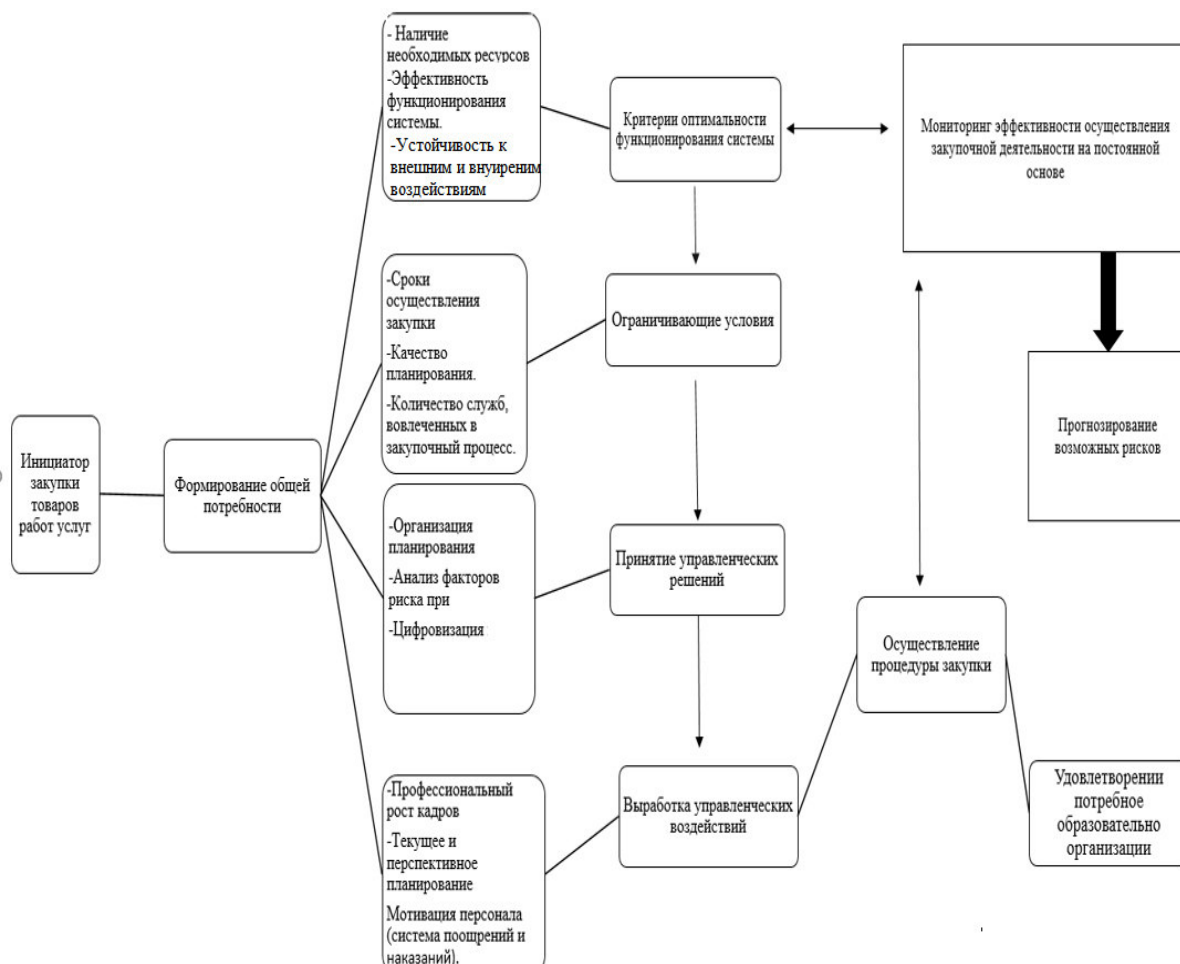


Рис.7 Модель взаимодействия между службами

Сначала инициаторы закупки определяют потребности в закупке ТРУ, определяют характеристики с принимаю во внимание специфически отраслевых характеристик.

На основании потребностей формируются заявка, которая в свою очередь направляется, в контрактную службу, в случае необходимости формируется общая потребность.

Разработанная модель состоит из подсистем, и блоков постоянного

мониторинга. Последний блок позиционируется как блок, обеспечивающий совершенствование системы взаимодействия между службами.

I. Система состоит из четырех блоков:

1. Критерии функционирования системы.
2. Сдерживающие условия.
3. Управленческих решений.
4. В случае необходимости меры управленческого воздействия.

Для оптимального функционирования все системы по осуществлению закупок следует выделить основные критерии:

1) Эффективность функционирования системы.

Все службы работают надлежащим образом, распределение ресурсов позволяет получить максимальному результату при минимальных затратах.

2) Устойчивость системы к внешним и внутренним воздействиям.

При возникновении негативных внешних или внутренних обстоятельств таких как увольнение сотрудников, санкции, пандемии, не исполнения условий контракта и тд. система должна функционировать в штатном режиме.

3) Наличие необходимых ресурсов. Для функционирования системе должна обладать необходимым количеством ресурсов. Сюда относятся не только финансовое составляющие, но материально-техническое обеспечение процессов, наличие профессиональными кадрами.

Критерии функционирования системы:

1) Качество планирования.

Планирование закупок решает одну из важных задач, а именно повышает эффективность осуществления закупочной деятельности. Это достигается за счет оперативного выявления ошибок или халатных действий, что в свою очередь минимизирует неэффективное расходования денежных средств.

Качественное планирование – это заранее известное количество ТРУ,

которое необходимо образовательной организации для осуществление своей прямой деятельности.

Если закупочная осуществляется на основе качественного планирования, то все необходимые потребности учтены риски искусственного дробления минимизируются. Если говорить о не качественном планирование, то дробление закупок увеличит нагрузку на всю систему закупок в целом за счет дробления и множества маленьких аукционов.

2) Сроки осуществления закупки.

Определение сроков осуществления закупки основываются принципах разумности и необходимости получения результата.

3) Количество служб, вовлеченных в закупочный процесс.

Ключевым моментом здесь является не столько наличие большого количества задействованных служб, сколько избежание дублирования функций между службами и соответствующее построение их взаимодействия. Этот ограничивающий критерий может, с одной стороны, увеличить сроки закупок и выполнения контрактов и привести к неэффективным расходам, но, с другой стороны, обеспечить высокое качество сотрудничества и максимальную эффективность закупок.

Этот критерий должен определять минимальное количество служб, необходимых для участия в процессе закупок, зоны их ответственности и момент их привлечения для целей закупок, когда может быть достигнута максимальная эффективность.

Рассмотрев критерии оптимального функционирования системы и приняв во внимание ограничивающие факторы, можно перейти к формулировке и принятию управленческих решений. Для этого рассмотрим блок "принятие управленческих решений". В качестве наиболее важных выделяются следующие критерии

1) Организация планирования.

Эффективное планирование требует создания и поддержания в актуальном состоянии информационной базы данных, определения ответственных за ее формирование и пополнение, мониторинга динамики показателей, создания циклограммы процесса закупок на плановый период и определения точек участия и роли каждой службы на конкретных этапах процесса закупок.

2) Цифровизация всех стадий закупочного процесса.

Данный критерий играет важную роль в структурировании системы взаимодействия "услуга - услуга". Это связано с тем, что использование современных технологий в процессе закупок минимизирует возникновение ошибок, вызванных так называемым "человеческим фактором", значительно ускоряет процесс закупок и тем самым положительно влияет на эффективность закупочной деятельности в организации в целом.

3) Анализ факторов риска при осуществлении закупок.

Конечно, невозможно предусмотреть и устранить все возможные факторы риска, которые могут возникнуть при взаимодействии услуг в процессе закупок. Однако можно избежать их в будущем, проанализировав неудачные закупки, неэффективные договорные отношения, ошибки планирования и т. д. и предприняв необходимые управленческие действия.

Кроме того, в ситуациях неопределенности, когда решения часто приходится принимать, сознательно идя на риск, менеджеры чаще всего принимают решения, основываясь на своей интуиции, подкрепленной профессиональным опытом.

В четвертом блоке, "Выработка управленческих воздействий", выделяются четыре основных критерия:

1) Текущее и перспективное планирование.

Эффективная организация текущего и перспективного планирования требует аналитического знания результатов прошлых планов, имеющих

данных и прогнозных данных для будущего планирования. Изменение целей организации, развитие новых перспективных направлений, участие в муниципальных образовательных проектах и т.д. изменит потребность в закупке товаров и оборудования, что приведет к своевременной корректировке всего или части процесса закупок.

Изменения в регистрации и финансировании также требуют внесения корректировок в план закупок.

Текущие планы обычно охватывают текущий финансовый год. Перспективное планирование - в зависимости от целей организации могут быть выбраны различные временные рамки в три или пять лет (например, открытие нового учебного направления).

2) Профессиональный рост кадров.

Стандарты включают в себя продуманную политику руководства по профессиональному развитию сотрудников, участвующих в процессе закупок. Современное развитие цифровых технологий, появление новых форм закупок, изменения в правовом регулировании и требования мировых стандартов предъявляют новые требования к квалификации сотрудников, и поддержание ее на должном уровне является приоритетом для руководства.

3) Мотивация персонала (система поощрений и наказаний).

Эффективное сотрудничество между службами в процессе закупок невозможно без личной заинтересованности каждого участника в конечном результате процесса. Из практики ясно, что положительная мотивация сотрудников со стороны руководства приводит к лучшим результатам работы. В качестве инструментов позитивной мотивации можно использовать не только системы финансового стимулирования, такие как премии и дополнительные льготы. Даже скромная заработная плата может эффективно мотивировать сотрудников к добросовестному выполнению своих обязанностей за счет соответствующей структуры нефинансовых стимулов.

Примерами таких стимулов являются удлиненный отпуск, оплачиваемое компанией обучение, премии, основанные на стаже работы в организации, создание "особой" атмосферы в организации, осознание каждым сотрудником своей ценности и важности в достижении общих результатов и т.д.

4) Локальные нормативные акты.

Наличие нормативных правовых актов, принятых на уровне образовательного учреждения позволяет службам структурировать свою деятельность, определить функции, которые они выполняют, наделить их необходимыми полномочиями и определить круг их обязанностей.

Существуют также местные законы, которые регулируют все аспекты деятельности организации, например, правила о порядке работы, стандарты планирования для целей закупок и положения о деятельности служб организации.

В отсутствие местных законов, отсутствие регулирования в определенных случаях может снизить эффективность взаимодействия между службами.

Экономическая и контрактная службы наиболее тесно взаимодействуют на этапах формулирования требований и принятия результатов тендера. Выбор методов определения поставщиков, подготовка закупочной документации и проведение тендера находятся в компетенции контрактных служб. Бухгалтерия инициирует взаимодействие с контрактной службой с момента подписания контракта до окончательного платежа и возврата гарантийного депозита.

Отсутствие мониторинговых мероприятий по оценке эффективности закупочной деятельности не позволяло оперативно докладывать членам парламента о ходе закупочных процессов организации. В качестве элемента для улучшения сети обслуживания был добавлен непрерывный мониторинг эффективности закупок на всех этапах процесса закупок. Благодаря этому

процессу мониторинга заместитель директора немедленно получает информацию о том, на каких этапах процесса закупок происходят задержки или сбои, какие службы работают неэффективно, какое взаимодействие между службами необходимо изменить или какие конкретные управленческие решения необходимо принять.

Постоянный мониторинг эффективности закупок помогает предвидеть риски закупок и своевременно принимать меры для их предотвращения или, если это невозможно, минимизации. Ниже приведены некоторые примеры наиболее распространенных рисков в процессе закупок:

- Заведомо необоснованные и неверные потребности от инициатора закупки что приводит к излишнему расходу бюджетных средств и приводит к отрицательным последствиям и не достижению поставленной задачи.

- Увеличение сроков проведения конкурентной процедурой в связи с не выстроенной системой документооборота, что также в свою очередь отрицательно влияет на удовлетворение потребностей ТРУ к определённому сроку.

- Формальный подход к приемке ТРУ или полное игнорирование порядка приема, что приводит к неудовлетворению в ТРУ, не эффективному расходованию бюджетных средств.

- Не своевременная приемка ТРУ, что приводит к штрафным санкциям с стороны поставщика/исполнителя, что в свою очередь приведёт к дополнительным финансовым затратам в виде штрафных санкций.

Такого рода риски выявляются при анализе эффективности произведенной закупки и взаимодействия служб в процессе ее осуществления. Наличие постоянного мониторинга на каждом этапе закупочного цикла позволяет оценить потенциальные риски и посредством воздействия управляющей подсистемы на управляемую своевременно их избежать.

2.3. Совершенствования взаимодействия между службами образовательной организации

В ходе проведенного исследования закупочной деятельности были выявлены ряд проблем выявлены наиболее проблемные этапы процесса закупки:

- планирования закупок;
- приемка товаров работ услуг.

Если представлять процедуру закупки поэтапно, в виде прямого отрезка с разбитым на этапы то можно указать проблемные участки рисунок 8.

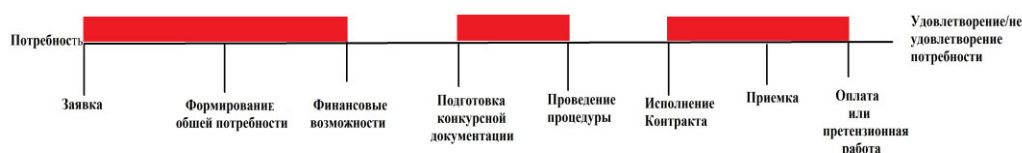


Рис. 8 Прямая закупка

Выявление проблем позволяет осуществлять прогнозирование потенциальных рисков, которые могут возникнуть в перспективе, данный анализ необходим так как любая не состоявшаяся закупочная процедура, не исполненный контракт напрямую отражается на работе образовательной организации.

Пример выявленный в ходе анализа:

- Ответственным сотрудникам была направлена информации о необходимости провести осмотр территории с целью определения зеленых насаждений которые подлежат санитарной обрезки, после сбора информации были произведены все необходимой мероприятия включая подготовку сметной документации и осуществления закупке. На этапе исполнения

возникла спорная ситуация с поставщиком так как ответственное лицо, но разобравшись в поставленной задаче и терминологии, перепутал понятие «Ствол» и «Сук» вследствие чего потребность была в опилку 5 «стволов», а в сметной документации было заложена опилка 5 «Сучков», данные работы отличаются по цене.

Для предотвращения возникновения проблемных стадий в образовательной организации были предприняты следующие меры управленческого воздействия:

- использование типовых форм для сбора потребностей отражающих краткую характеристику объекта закупки;
- вложение персональной ответственности на инициатора закупки за информацию о потребности;
- определения срока сбора потребностей в ТРУ на следующий финансовый год;
- проведения анализа собранных потребностей, в случае необходимости корректировка потребности;
- заблаговременная подготовка плана-графика закупок;
- переход постановки задач и контроль в цифровое поле;
- разработка алгоритма/регламента по которому осуществляется сбор потребности в ТРУ;
- разработка алгоритма/регламента ведения первичных документов по претензионной работе;
- организована мероприятия по разъяснению возникающих вопросов и доведению информации касательно планирования и приемки ТРУ.

Данные мероприятия имеют положительную динамику, и минимизируют ранее выявленные ошибки.

Но также стоит отметить что проблемы качества осуществления сбора потребностей, планирования, организации приемки ТРУ в полном объёме не

исчезли.

Следующим этапом были разработаны мероприятия по повышению эффективности взаимодействия служб образовательной организации в процессе осуществления закупочного процесса. Проведен анализ:

- локальной документация образовательной организации регламентирующую закупочную деятельность;
- аналитическая отчетная документацию;
- статистическая отчетная документацию;
- составлен критерии соответствие профессиональных компетенций сотрудников этих служб требуемым стандартам.

Далее на основании полученной информации проведен SWOT-анализ рисунок 9.

| S – сильные стороны | W – слабые стороны |
|---|--|
| S1. Широкий спектр закупаемых ТРУ | W1. Недостаточность или отсутствие необходимых профессиональных компетенций |
| S2. Достижение законодательно установленных и отраслевых показателей эффективности закупочной деятельности. | W2. Отсутствие локальных актов, утверждающих регламенты взаимодействия служб в закупочном процессе |
| S3. Обеспеченность необходимыми материальными и финансовыми ресурсами. | W3. «Текучка» персонала, частая смена зон ответственности. W4. Неумение работать в команде. |
| O - возможности | T - угрозы |
| O1. Потенциал для повышения профессиональной квалификации персонала | T1. Не достижение целей закупки. |
| O2. Перевод документооборота в электронную форму | T2. Проверки со стороны контролирующих органов. |
| O3. Интеграция инноваций в закупочную деятельность. | |

Рис.9 SWOT-анализ образовательной организации

Праведный анализ показывает, что образовательная организация обладает достаточными финансовыми ресурсами для осуществления закупочной деятельности с целью обеспечения всем необходимым материально-техническим оснащением. Также, не смотря на проблемы, возникающие между службами в процессе их взаимодействия,

образовательная организация достигает целевых отраслевых показателей эффективности закупочной деятельности.

Но стоит отметить, выявленные в ходе анализа, слабые стороны нуждаются в управленческом воздействии для их минерализации, чтобы в последствие возможный отрицательный результат.

Использование автоматизированных систем планирования и документооборота при организации взаимодействия служб позволяет максимально оптимизировать процесс закупок. Максимально оптимизировать процесс закупок. Этому процессу оптимизации способствует и кадровая политика, направленная на профессиональное развитие сотрудников и развития.

Выявленные внешние угрозы для процесса осуществления закупок образовательной организации также нельзя исключить в полном объеме, но выстраивать систему взаимоотношений между службами позволит минимизировать данную угрозу.

В образовательной организации управления базируется на классическом методе проектного управления.

Метод классического управления является наиболее ориентированным для образовательной организации и осуществления закупочного процесса. Каждая закупка образовательной организации фактически является отдельным и уникальным проектом, так как по мимо типовым характеристикам имеет и индивидуальные особенности.

Рассматривая систему образовательной организации

1. Осуществления сбора потребностей в закупках (работа с повторяющимися потребностями, анализ возможных потребностей).
2. Планирование закупки (план-график).
3. Формирования закупочной документации.
4. Подготовка и размещения процедуры закупки.

5. Сбор заявок участников закупки.
6. Проверка поданных заявок на соответствие требованиям аукциона.
7. Подведение итогов процедуры (определения победителя).
8. Подготовка проекта контракт, заключения контракта.
9. Исполнение контракта, в случае необходимости проведение претензионной работы.
10. Закрытия контракта.
11. Проведения анализа по итогам закупки.

Классического подхода применительно к закупочному процессу образовательной организации продемонстрирован на рисунке 10.



Рис. 10 Метод классического подхода

Используемый проектный подход выделяем этапы:

1. Инициация.

На данном этапе инициатор (хозяйственной службой и иными подразделениями организации) выявляет потребность и объёмы товаров, работ, и услуг, которые необходимо закупить, а также указывает

индивидуальные показатели и требования к закупке. Далее осуществляется согласование с финансовой службой для подтверждения лимитов финансирования необходимых для ее осуществления, на последнем этапе проходит утверждение руководителем.

2. Планирование

Данный этап подразумевает под собой, установление сроков осуществления закупки, в случае необходимости уточнение качественных и количественных показателей. Закупка включается в план-график закупок образовательной организации.

Контрактный управляющий и специалист по закупке осуществляют подготавливая комплект конкурсной документации, включающий в себя подготовку:

- проекта гражданско-правовой договор бюджетного учреждения;
- техническое задание;
- в случае необходимости подготовка спецификации;
- в случае необходимости подготовка сметной документации.

В соответствие с нормами действующего законодательства осуществляется выбор способа осуществления закупки. На следующем этапе осуществляется планирование и размещение закупки в информационной системе, а также проведение итогов поредения поставщика.

По истечении установленного законом срока публикации процедуры контрактный управляющий дает ответ на запросы по разъяснению аукционной (конкурсной) документации, отвечает и информирует контролирующие органы об участниках закупок – недобросовестных исполнителях или поставщиков, уклонившихся от подписания контрактов, после этого включением в реестр. Результатом второго этапа является заключение контракта.

В случае если по какой-то причине закупка не состоялась, закупка

начинается заново закупка переходит к этапу №4.

3.Реализация и тестирование.

Данный этап подразумевает под собой, исполнение заключённого контракт, инициатору закупки направляется контракт и техническое задание для использования в работе при приемке ТРУ для оценки на соответствие поставляемого ТРУ заявленной потребности. Инициатор закупки отслеживает исполнения контракта в части сроков поставки товаров. Так же инициатор отслеживает гарантийные сроки, срок обслуживания, периодичность прохождения в случае необходимости сроки прохождения ТО процессе эксплуатации и тд.

Экономический отдел осуществляет оплату в полном объеме или эта исполнения контракта, производит сверку расчетов, информирует контрактного управляющего или специалиста по закупкам о поступление денежных средств для обеспечения исполнения заключённого контракт.

В случае выявления несоответствий ТРУ условиям заключённого контракт инициатор проводит проведения претензионной работы.

4 . Мониторинг и завершение проекта.

После окончание исполнения заключённого контракта или расторжение его по установленным законодателям основаниям коллегиально производится анализэффективности закупи, производится оценка качества работы команды, задействованных в осуществление закупки.

Если по каким-либо причинам закупка не состоялась производится анализ причин явившимися основаниям для отрицательного результата.

Данный метод имеет свои положительные стороны, в свою очередь он является понятным, для каждого из участников закупки. Каждый участник закупки понимает предназначению ему роль и осознают долю ответственности за общий результат

Но стоит отметить что данный метод также имеет отрицательные

стороны, а именно его не гибкость, не возможность изменить какие-либо данные без ущерба для конечного результата.

Тем не менее, для организации закупочной деятельности в образовательной организации этот метод представляется наиболее оптимальным.

Для улучшения взаимодействия между службами в рамках закупочной деятельности, разработана содержательную модель, которая помогает оптимизировать их сотрудничество. В ходе анализа и оценки роли различных участников закупочной деятельности в аналитической работе были обнаружены определенные проблемные сферы. Также были изучены все факторы, влияющие на эти проблемные процессы, и были предложены рекомендации по внедрению элементов системы комплексного контроля основанном на цифровых технология затрагивающий все этапы закупочной деятельности.

Одним из главных результатов исследования было выявление необходимости улучшения коммуникации и взаимодействия между различными службами, включенными в процесс закупок. Взаимодействие между ними играет важную роль в обеспечении эффективности всей системы. Поэтому, предложено внедрить новые методы и инструменты, которые помогут улучшить коммуникацию и координацию между службами.

Кроме того, важно было определить роли и обязанности каждого участника закупочной деятельности в аналитической работе. Анализ показал, что некоторые службы могут эффективно выполнять определенные функции, в то время как другие службы могут быть более компетентны в других областях. Это позволило оптимизировать распределение обязанностей и ресурсов между службами, что в итоге повысило эффективность всей системы закупок.

Также были выявлены факторы, оказывающие влияние на проблемные

процессы в закупочной деятельности. Некоторые из них включали недостаточное взаимодействие между службами, отсутствие своевременной обратной связи и неполное понимание требований и ожиданий других участников процесса. Для решения этих проблем я предложил включить элементы системы комплексного контроля на всех стадиях закупочной деятельности по средствам цифровых технологий. Это позволит более точно отслеживать и контролировать выполнение задач, а также обеспечит своевременное информирование всех участников о важных изменениях и требованиях.

В итоге, разработанная модель совершенствования взаимодействия между службами в рамках закупочной деятельности помогла оптимизировать работу системы, повысить эффективность коммуникации и контроля, а также улучшить взаимодействие между участниками процесса. Это привело к улучшению результатов и достижению более высокой эффективности в сфере закупочной деятельности.

В ходе проведенного исследования были выявлены ряд проблем:

Можно выделить пробелу связанную некачественным планированием, сотрудники, отвечающие за сбор потребностей, предоставляют не каретную информацию, что в свою очередь отражается на всем процессе закупок, ошибки носят разнообразный характер от халатности до не верного трактованною терминов.

Для решение данной проблемы стоит ввести сбор потребности, разделённый на два основных этап. Первый этап будет заключатся в предварительный сбор потребности на год по каждому подразделения учреждения по определённом перечню, это сократит время обработки информации и подготовки конкурсной документации. Сбор проходит в конце финансового года.

Контроль на этапе планирования: соответствие товаров, работ услуг

требованиям, указанным в потребности нормативных документов, СанПиНа, внутренних локальных нормативных актов и инструкций, обеспеченность потребности в финансовые средства.

Также стоит отметить ошибки возникающие при осуществлении приемки ТРУ, основные проблемные моменты заключаются к формальному отношению к процессу прием и не своевременно проведение претензионной работы.

Для обеспечения надлежащей приемки товаров, работ и услуг, по средствам электронной почты направляется заключённый Контракт/договор в случае необходимости иная документация, а также каждый сотрудник ознакомлен с алгоритмом приемки и составление первичных претензионных документов.

Также стоит отметить не соблюдение графика документооборота отдельными службами.

Для решения этой проблемы составлен алгоритм документооборота в части сбора и порядка согласования потребности на закупку, а также документооборота приемочных документов.

В части сбора и согласования заявок алгоритмом устанавливает порядка и сроки рассмотрения заявок службами и руководителем образовательной организации с момента подачи до момента осуществления закупочного процесса.

В части документооборота приемочных документов также установлен порядок оформления необходимой документации и порядок придачи тех или иных документов в определённые отделы.

Также для повышения эффективности взаимодействия и возможности осуществления контроль, большая часть взаимодействия принесены в цифровое поле по средствам сторонних электронных ресурсов, осуществляющих свою детальность по принципам доски «Канбан» рисунки

11, 12, по средствам функционала происходит назначение ответственных сотрудников, выставления сроков выполнения того или иного мероприятия, подкреплять необходимые документы и тд..

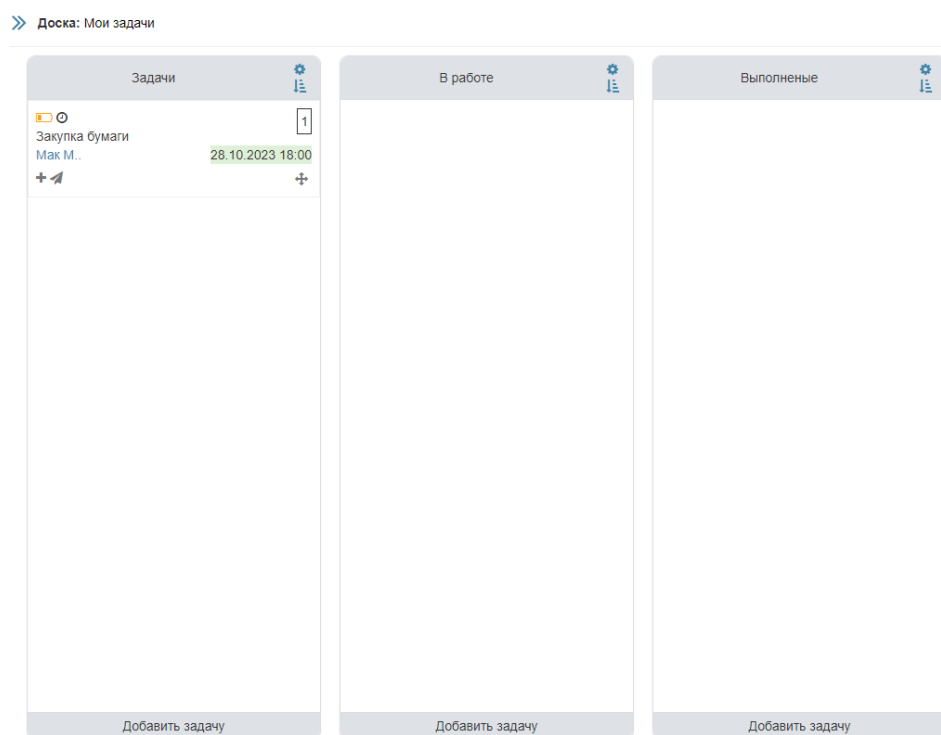


Рис. 11 Пример используемой «Канбан» доски

Задача №

От кого:
Кому:
Срок:

Сложность задачи: 1
Метки:

☐ Периодичность

Закупка бумаги

Описание задачи

Добавьте описание

Файлы

Перетащите сюда файл(ы)

Комментарии

Добавьте комментарий

Добавить комментарий

Приложить файл(-ы)

Рис. 12 Вкладка доски

Эффективное взаимодействие служб между собой предполагает, что все сотрудники организации обладают соответствующими профессиональными знаниями и опытом для добросовестного выполнения своих должностных обязанностей.

Для определения результативности закупочной деятельности используются наиболее важные критерии, отображающие главные составные части организации закупочных процедур и дающие возможность оценить эффективности.

Выделяются следующие критерии показателя осуществления закупочных процедур:

- Количество заключённых контрактов/договор- отражает объём работы;
- Внесение изменений в план-график закупок – критерий отражает на сколько качественно проведено планирование на начальном этапе;

- Внесение изменений в извещения и документации о закупках - критерий отражает качество формирования конкурсной документации;
- Отмененные закупок - критерий отражает качество проведение закупочного процесса;
- Решений ФАС о нарушении законодательства заказчиком – отражает уровень знание и соблюдения законодательства;
- Судебные производства – отражает наличие спорных вопросов при исполнении условий заключённого контракта;
- Контракты, расторгнутые по инициативе заказчика- отображает контроль со стороны заказчика;
- Сотрудники контрактной службы прошедших повышение квалификации;
- Количество не состоявшихся процедур (аукцион, конкурс и тд.).

Сравнительный анализ показателей 2022 года и 2023 года отображающий результат применения модели и контроля по средствам цифровых технологий рисунок 13.

| № | Наименование критерия | Период | | Вывод |
|---|--|--------|--------|---|
| | | 2022г. | 2023г. | |
| 1 | Количество заключённых контрактов/договор | 140 | 175 | Заклучено на 25% больше контрактов |
| 2 | Внесение изменений в план-график закупок | 70 | 54 | Уменьшено на 37,3 % вносимых изменений план график |
| 3 | Внесение изменений в извещения и документации о закупках | 7 | 1 | Минимизировано количество внесение изменений извещения и документации о |

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| | | | | закупках |
| 4 | Отмененные закупок | 2 | 0 | Минимизировано количество отменённых аукционов |
| 5 | Решений ФАС о нарушении законодательства заказчиком | 2 | 0 | Минимизировано количество нарушении законодательства |
| 6 | Судебные производства | 3 | 0 | Минимизировано количество нарушении судебных споров |
| 7 | Контракты, расторгнутые по инициативе заказчика | 6 | 1 | Уменьшено количество споров проводящих к расторжению контракта |
| 8 | Доля сотрудников контрактной службы прошедших повышение квалификации | 0 | 3 | 100% пройдена повышения квалификации и переподготовки |
| 9 | Количество не состоявшихся процедур | 3 | 1 | Уменьшено количество не состоявшихся процедур |

Рис. 14 сравнительный анализ

Показывает, что введённая модель и цифровое управление и контроль показывает положительную динамику работы контрактной службы и целиком закупочного процесса образовательной организации.

Также, стоит отметить, что на данный момент образовательная организация, как и любая другая осуществляет свою деятельность в условиях рисков и неопределённости. При осуществлении закупок присутствует риск неисполнения условий заключённого контракта или не надлежащего исполнения риск того что запланированные закупки не состоятся по не зависмым от образовательной организации причинам.

Если в ходе анализа процедуры возникновения риска того, что закупка не состоится или на данный момент уже не состоялась, совместно принимается решение о заключения контракта малого объёма на период который потребуется для повторного осуществление закупки через конкурсную процедуру.

Подводя итог стоить считаю, что элементы контроля, внедряемые на различных этапах закупочного процесса, а именно в сам процесс взаимодействия позволяет добивается положительной динамики по следующим направлениям:

- улучшит исполнительную дисциплину;
- снижает риски по приемке некачественных ТРУ;
- уменьшение случаев ошибок при формировании потребностей;
- исключит риск выставления поставщиками, подрядчиками, исполнителями требований на уплату неустоек (штрафов, пеней).

Заключение

Данное исследование затрагивает вопрос улучшения взаимодействия между службами в организации в процессе осуществления закупочной деятельности, используя образовательную организацию в качестве примера. В первой главе работы изложены теоретико-методические понятия, связанные с закупочной деятельностью. Закупочная деятельность для государственных и муниципальных учреждений рассматривается как первостепенно важная, так как она позволяет получать необходимые товары, работы и услуги для обеспечения их функционирования и выполнения социально-экономической роли. Важным аспектом закупочной деятельности является получение необходимых товаров и услуг надлежащего качества по разумной цене, при эффективном взаимодействии с поставщиками.

В ходе исследования были выделены этапы развития закупочного процесса, изменение форм закупок, доля охвата рынка, а также предоставление преимуществ для развития малого и среднего бизнеса в сфере закупок на территории Российской Федерации. В организациях системы образования процесс становления закупочной деятельности начинается с восприятия закупок как отдельных операций, выполняемых по запросу других подразделений. В процессе развития создаются и корректируются структуры, включенные в процесс закупок на различных его стадиях. Закупочный процесс становится общим делом учреждения, так как в него вовлекается множество участников. Он становится важным фактором формирования стратегии развития организации, помимо основной образовательной деятельности, и влияет на ее успешность в современном образовательном пространстве. Таким образом, стратегическая направленность закупок требует улучшения взаимоотношений как внутри организации, так и с внешней средой.

Для достижения эффективного взаимодействия между службами организации в процессе закупочной деятельности необходимо уделить

внимание нескольким аспектам.

Во-первых, важно установить четкую и прозрачную систему коммуникации между различными службами, чтобы обеспечить своевременный обмен информацией и координацию действий. Это может быть достигнуто через использование современных информационных технологий, таких как электронные системы закупок или внутренние корпоративные порталы.

Во-вторых, важно проводить регулярные тренинги и обучение персонала, чтобы повысить их квалификацию и развить навыки эффективного взаимодействия. Обучение должно включать не только технические аспекты закупочной деятельности, но и развитие коммуникационных и управленческих навыков.

В-третьих, необходимо разработать и внедрить эффективные процедуры и стандарты, которые будут регулировать взаимодействие между службами в процессе закупок. Это позволит установить единые правила и снизить возможность возникновения конфликтов и несоответствий.

В-четвертых, перевод постановку и исполнения задач в цифровое поле позволяет вести постоянный контроль и систематизирует работу, что повышает эффективность закупочного процесса.

Кроме того, важно учитывать особенности образовательной организации при совершенствовании взаимодействия между службами в процессе закупочной деятельности. Образовательные учреждения имеют свои специфические требования и особенности, которые необходимо учесть при разработке стратегии закупок. Например, необходимость приобретения специализированного оборудования, участие в конкурсах на проведение научных исследований или организацию мероприятий.

Также следует обратить внимание на взаимодействие с поставщиками и подрядчиками. Установление долгосрочных и взаимовыгодных отношений с

надежными и квалифицированными поставщиками поможет обеспечить стабильное снабжение организации и получение товаров и услуг высокого качества. При этом важно учитывать не только цену, но и другие факторы, такие как надежность, сроки поставки и соответствие требованиям.

В заключение, улучшение взаимодействия между службами в организации в процессе закупочной деятельности является важным аспектом эффективного функционирования и развития. Это требует установления четкой коммуникации, обучения персонала, разработки эффективных процедур и учета особенностей образовательной организации. Постоянное совершенствование взаимодействия с поставщиками и подрядчиками также играет важную роль в обеспечении успешной закупочной деятельности.

Список источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: ГАРАНТ (дата обращения 14.07.2023г.)
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации 31.07.1998г. № 145-ФЗ (с изменениями и дополнениями N 416-ФЗ от 04.08.2023г.) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс (дата обращения 07.07.2023г.)
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями N 491-ФЗ от 05.12.2022г.) [Электронный ресурс]: - Режим доступа: Консультант Плюс (дата обращения 17.07.2023г.)
4. Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» ФЗ (с изменениями и дополнениями N 443-ФЗ от 04.08.2023г.) - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: ГАРАНТ (дата обращения 24.07.2023г.)
5. Федеральный закон от 08.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (с изменениями и дополнениями № 541-ФЗ от 19.12.2022г.) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: ГАРАНТ (дата обращения 14.07.2023г.)
6. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 10.09.2015 № 625н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в сфере закупок». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: ГАРАНТ (дата обращения 12.07.2023г.)
7. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 сентября 2015 г. № 626н "Об утверждении профессионального стандарта

"Эксперт в сфере закупок" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: ГАРАНТ (дата обращения 02.07.2023г.)

8. Постановление Правительства РФ от 19.07.2019 №899-ПП «О системе закупок города Москвы» (с изменениями и дополнениями № 933-ПП от 30.05.2023г.) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: ГАРАНТ (дата обращения 14.07.2023г.)

9. Постановление Правительства РФ от 27.05.2021 № 814 (ред. N 60 от 27.01.2022) «О мониторинге закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд и закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц, а также об оценке эффективности деятельности органов контроля, осуществляющих контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке обеспечения мониторинга закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, о требованиях к содержанию и порядку подготовки сводного аналитического отчета по результатам такого мониторинга, а также сроки подготовки указанного отчета, о порядке оценки эффективности деятельности органов контроля, указанных в части 1 статьи 99 Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», а также о порядке и сроке осуществления мониторинга закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц и о требованиях к его содержанию») // Консультант Плюс – [Электронный ресурс] – Режим доступа:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_386229/ (дата обращения 06.03.2023)

10. Афолина В.Е., Серегин А.Г. Цифровизация и контроллинг в закупочной деятельности организаций: проблемы и перспективы Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 3-2. – С. 10-14.

11. Астафьев Е.О., Трофимовская А.В. Основные изменения участия в закупках в 2022 году // Управление закупками в условиях изменений: международный и региональный опыт - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48445166&pff=1>

12. Атарщикова Е.Н. Правовое регулирование государственных закупок в Российской Федерации. // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. - 2019. - Т. 5. № 2. - С. 196-199.

13. Александрова Т.В. Повышение эффективности проектного управления в организации на основе гибкой методологии Agile / Т. В. Александрова. – Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnostiproektnogo-upravleniya-v-organizatsii-na-osnove-gibkoj-metodologii-agile> (дата обращения 19.02.2023)

14. Адизес И.К. Стили менеджмента-эффективные и неэффективные 8-е изд. – М.: «Алпина Паблишер» - 2019г. -198 м.

15. Андреева А.А. Мировой опыт госзакупок – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://bujet.ru/article/2895.php> (дата обращения 08.02.2023)

16. Бижоев Б.М., Обаляева Ю.И. Электронные магазины закупок у единственного поставщика как элемент цифровизации сферы государственного заказа. // Инновации и инвестиции. - 2019. - № 10. - С. 387-391.

17. Багдасарян А.О., Кошелев А.А. (2020). Применение командного подхода в управлении закупками на предприятии. Научный журнал «Инновации и инвестиции», – 2020.- 5, 41-44.
18. Богацкий С.Г. Закупки по закону 44-ФЗ в условиях действия санкций и ограничительных мер // ФИНКОНТ - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fcaudit.ru/blog/zakupki-po-zakonu-44-fz-v-usloviyakh-deystviyasanktsiy/>
19. Белова С.А., Госзакупки за рубежом: общее и особенное — [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.novostiitkanala.ru/numbers/regnumbers/detail.php?ID=18960> (дата обращения 08.05.2023)
20. Бакулина А.А., Карпова С.В. / Цифровизация в сфере закупок: особенности и эффективность // Проблемы современной экономики. – 2020. – №3. – С.35-39.
21. Белых, Н. А., Давыдова, Е. А. Гибкие методы управления государственными закупками // Экономика и управление. 2021, № 4(184). С. 17- 22.
22. Борисов, А.Н., Трефилова, Т.Н. Комментарий к Федеральному закону «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для 77 обеспечения государственных и муниципальных нужд» – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/420225531> (дата обращения 08.05.2023)
23. Булдыгин П.А., Фаткуллина М.Д. Оптимизация государственных закупок. Повышение качества поставляемых товаров и услуг. // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. - № 4-2. - С. 34-36.
24. Бушуева И.П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих:

региональный аспект: автореферат дис. ... кандидата социологических наук : 22.00.08 / Бушуева Ирина Петровна; [Место защиты: Нижегород. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского]. - Нижний Новгород, 2020. - 25 с.

25. Варламов, С. В. Система управления проектами организации: анализ подходов и существующих программных решений — [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-proektami-organizatsii-analizpodhodov-i-suschestvuyuschih-programmnyh-resheniy> (дата обращения 13.03.2023)

26. Ванюшина А.Д., Паулов П.А. Роль информационного обеспечения контрактной системы в сфере закупок. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2019. - № 5-1. - С. 105-106.

27. Гурьев, А.В., Багрова А.С. (2020). Оценка эффективности управления закупками на основе командообразования // Вестник Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана. Серия: Экономика, 7, 50-63. <https://doi.org/10.18698/2308-6018-2020-7-50-63>

28. Глушко Т. Ю. Совершенствование процессов управления закупками на рынке подакцизной продукции : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Глушко Татьяна Юрьевна; [Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (МГУ)]. - Москва, 2020. - 28 с. : ил. ; 21 см. - Библиогр.: с. 27-28

29. Гладилина, И.П. Управленческая компетентность заказчиков и профессиональный стандарт специалистов в сфере закупок – [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://fundamentalresearch.ru/ru/article/view?id=40257> (дата обращения 06.02.2023)

30. Гладилина И.П. Актуальные вопросы повышения эффективности управления закупками столичного мегаполиса // Материалы международной научно-практической конференции. - 2016.
31. Гладилина И.П., Деминская Т.В. Подготовка специалистов в сфере закупок к управлению рисками в условиях цифровизации закупочной деятельности. // Современное педагогическое образование. - 2019. - № 3. - С. 126-130.
32. Гладилина И.П., Булочникова Н.М., Гвоздев А.С.,Пронская Е.С. Деловые коммуникации в цифровой среде в системе государственного управления// Финансовые рынки и банки. - 2022.- №1. – Стр. – 76 - 81.
33. Гладилина И.П., Сергеева С.А., Булочникова Н.М., Фокина А.Н., Глухов Д.П. Agile команды в повышении качества закупочной деятельности// Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. - №4. – с.72 – 80.
34. Гладилина И.П., Сергеева С.А., Булочникова Н. М.,Колесник В.В., Москаленко Е.П. Гибкое управление в сфере закупок: скрам – мастер и эффективное решение задач закупочной деятельности// Финансовые рынки и банки. - 2022.- №4 – с.36.
35. Гладилина И.П. Управленческая компетентность заказчиков и профессиональный стандарт специалистов в сфере закупок// Фундаментальные исследования. - 2019. - №5 (часть 1).
36. Дегтев Г.В, Сергеева С.А., Гвоздев А.С. Современные управленческие подходы к решению приоритетных задач устойчивого развития//Экономика вчера, сегодня, завтра. – 2022. - №1.
37. Жилинко Е.О., Крючкова В.А. Планирование как элемент управления государственными предприятиями // Сборник: Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденции развития сборник статей II Международной научно-практической конференции. Петрозаводск. - 2019. - С. 212-215.

38. Захарова, Е.В., Лопаткин А.В. (2019). Использование командных методов в процессе закупок // Менеджмент в России и за рубежом, 18(6), 12-20. <https://doi.org/10.18334/mir.18.6.39494>
39. Калиновская, О. Гибкий подход к управлению государственными закупками: преимущества и недостатки // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2019, № 2(4). С. 128-133.
40. Короходкина, Ю.И. Методы управления проектами – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metodyupravleniya-proektami-1> (дата обращения 05.02.2023)
41. Ибрагимов А.А. Развитие системы государственных и муниципальных закупок как основная задача бюджетной политики в части повышения эффективности государственных расходов. // Путеводитель предпринимателя. - 2019. - № 43. - С. 86-93
42. Ильина Ю. Государственные закупки: правовые и стратегические аспекты // Наука и инновации. - 2018. - №6. - С.35-37.
43. Лапина, Е. И., Белых, Н. А. Особенности применения гибких методов управления государственными закупками. Вестник Кемеровского государственного университета. 2019, № 4. С. 76-82.
44. Локота О.В., Попова, Е.А., Медякова, Е.М., Морозова, А.И. Контрактная система. Управление государственными и муниципальными 80 закупками. Учебник – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28854530> (дата обращения 28.02.2023)
45. Лебедева О.Н., Голованова Н.А. (2020). Командообразование в управлении закупками: современные подходы и инструменты. Экономика и предпринимательство, 10(2), 427-432

46. Максимова О.С., Русинова Е.А. (2019). Развитие командных навыков управления закупками на предприятии. Экономика и менеджмент систем управления, 4(78), 88-94.
47. Мельникова И. В., Сидорова, И. Л. Гибкие методы управления государственными закупками как инструмент повышения эффективности закупочной деятельности. Инновационная экономика и общество. 2018, № 2(26). С. 180-185.
48. Караханян А.В. Коррупция в сфере государственных (муниципальных) закупок, как угроза экономической безопасности государства. // Материалы V Международной научно-практической конференции. - 2019. - С. 474-479.
49. Картавых К.Е. Современные инструменты управления государственными закупками и их влияние на экономическую безопасность. // Инновационное развитие экономики. - 2019. - № 4-2 (52). - С. 61-69
50. Коженко Я.В. Модели управления государственными закупками: теоретико-правовой аспект. // Colloquium-journal. - 2019. - № 5-6 (29). - С. 18-19
51. Кобзик Е.Г. Контроль как функция управления // Е.Г. Кобзик, Г.В. Митрофанова, С.Н. Уголев. Вестник ГГТУ им. П.О. Сухого. №2 (25).
52. Коженко Я.В. Научные и правоприменительные тренды совершенствования системы контрактного управления в сфере государственных закупок. // Colloquium-journal. - 2019. - № 5-6 (29). - С. 20-22.
53. Казанцев Д.А. Тендер здорового человека. Инструкция по применению современных закупок / Д.А. Казанцев. – Москва: Capital Press, 2020. – 398 с
54. Коженко Я.В. Агафонова Т.П., Рудковский А.А. Сервисная модель государственного управления как основа противодействия злоупотреблению

властью в сфере государственных закупок. // Евразийский юридический журнал. - 2019. - № 2 (129). - С. 374-375

55. Коженко Я.В. Рудковский А.А., Типология моделей управления государственными закупками. // Право и государство: теория и практика. 2019. № 2 (170). С. 79-81

56. Коростилёва О.В. Электронная система государственных закупок. // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. - 2019. - Т. 5. № 2. - С. 231-235

57. Короходкина, Ю.И. Методы управления проектами – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metodyupravleniya-proektami-1> (дата обращения 05.02.2023)

58. Кузнецова Е.А. Финансовый контроль государственных (муниципальных) закупок на этапе планирования // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2019. - № 5-1. - С. 135-137

59. Лобанова С.И., Яворская С.А. Некоторые практические проблемы в рамках реализации государственной контрактной системы. // Гуманитарные и политико-правовые исследования. - 2019. - № 1 (4). - С. 5

60. Легчаев Р.А. Государственные закупки в условиях цифровизации экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №3-2. -С.49- 52

61. Лопатина Н. В. Информационные кадры цифровой экономики: новый этап развития информационной профессии / Н. В. Лопатина // Информационные ресурсы России. - 2019. - № 3. - С. 9-15.

62. Минор М.А. Виды конкурентных способов определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей) для осуществления государственных закупок и их особенности. // Материалы международной научно-практической конференции молодых ученых. Иркутский

государственный аграрный университет имени А.А. Ежевского. - 2019.- С. 118-127

63. Малыхина Е.А. Некоторые аспекты цифровизации государственных и муниципальных закупок товаров, работ, услуг // Вестник СГЮА. 2020. №3.- С.210-215.

64. Матвеева Н.С. Принцип профессионализма государственного заказчика в контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг // Финансы и кредит- 2018. Т. 24. -№4(772). -С. 895-912.

65. Парамонов, А.С., Коваленко С.А. (2021). Оптимизация управления закупками с помощью командообразования. Инновационный бизнес и технологии, 3(40), 154-159.

66. Полянская, Е.В., Бурков, А.В. Особенности применения командного подхода в управлении закупками на современных предприятиях. Экономические науки, 2020, 172, 84-90

67. Пластинина Е.А. Государственный заказ как базовый фактор инновационного развития национального хозяйства [Электронный ресурс] : научная статья // Е.А. Пластинина. - Научное обозрение.- М.: Издательский дом "Наука образования", 2014, №12-1., С– 327-333.

68. Рогожина, А. А., Хренова И. В. (2019). Командообразование как инструмент повышения эффективности закупочной деятельности. Научный журнал «Вестник ИжГТУ. Экономика и управление», 4(27), 60-68

69. Савин, А.В., Белов А.А. (2018). Командный подход в управлении закупками на предприятиях // Экономика и управление, 11(3), 32-38.

70. Сергеева С.А. Кадры для сферы закупок: профессиональные компетенции в части статистики. // Инновации и инвестиции. - 2018. -№ 11.- С. 333-335

71. Сергеева С.А., Мощенская Н.П. Обеспечение устойчивого развития образовательной организации на основе эффективного управления

результатами закупок // Экономические системы. 2022. Том 15, № 1(56). С.211–220.

72. Сергеева С.А. Институт закупок в условиях цифровой трансформации // Финансовые рынки и банки. - 2022.- №10.- с.20 – 24.

73. Семенова Ф.З., Борлакова М.Б. Профессионализм заказчика как один из принципов контрактной системы в сфере закупок. // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2018. - № 7 (113)

74. Строганова Д. А. Обжалование. Право и злоупотребление им // Государственные и муниципальные закупки - 2019: сб. докладов. М., 2019.

75. Сушова А.А. Управление закупками в процессе принятия управленческих решений: учеб. пособие. – М.: Русайнс, 2019.

76. Смотрицкая И.И., Черных С.И., Шувалов С.С. Контрактная система закупок в российской экономике перспективы и ограничения развития: монография // И.И. Смотрицкая. - Москва/Издательство Институт экономики РАН, 2014. – 63с.

77. Складова О.В., Кулагина Е.А. (2020). Роль командного подхода в совершенствовании управления закупками. Бизнес. Образование. Право. Медицина // Серия: Экономика, 3(38), 118-122

78. Трунова Т.А. Современные подходы к оценке управления государственными закупками. // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2019. - № 10-1. - С. 107-113.

79. Умнова М.Г., Лаврентьева О.И., Измякова А.В. Тенденции развития и проблемы управления в сфере государственных закупок // Креативная экономика - Том 15, Номер 6 (Июнь 2021) - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/112286>

80. Шабанова, Е.В., Каширин И.В. (2021). Командообразование в управлении закупками на предприятии. Экономика и управление // 1(26), 74-77

81. Шилова, Н.Н., Капустин А.В. (2021). Эффективное управление закупками на основе командного подхода // Научно-практический журнал «Управление. Экономика. Качество», 2(32), 103-107
82. Шешукова Т.Г. Система государственных закупок: понятие, влияние на экономику // Международный бухгалтерский учет. 2018. N 9-10. С. 520 - 527.
83. Хамина А.В. Анализ системы государственных закупок, осуществляемых образовательными учреждениями. // Сборник: Государственное и муниципальное управление в российской федерации: настоящее и будущее. - Государственный университет управления. Москва. - 2019. - С. 215-219.
84. Япуллин С.М. История возникновения и развития государственного заказа в России // История государства и права. - 2010. - N 20. - С. 26-29
85. Якобсон Л.И. Экономика общественного сектора: основы теории государственных финансов // Л.И. Якобсон. – Москва : Аспект Пресс, 1996. – 319 с.