

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

Кафедра финансового менеджмента и финансового права

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) «Управление экономическим развитием города»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

Фиронова Алексея Алексеевича

**«Кооперация структурных подразделений как фактор
устойчивого экономического развития образовательной
организации города»**

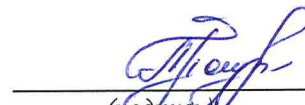
Допустить к защите
Заместитель заведующего кафедрой


(подпись)

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

«14» 12 2023г.

Научный руководитель


(подпись)

Погудаева М.Ю., д-р экон.наук, проф.
(фамилия, инициал, ученая степень, звание)

«14» 12 2023г.

Москва 2023

Содержание

Введение	3
1. Теория и практические аспекты устойчивого развития образовательных организаций	10
1.1. Анализ подходов экспертов к проблеме устойчивого развития образовательных организаций	10
1.2. Основные показатели устойчивого развития образовательных организаций и критерии их оценивания	21
1.3. Кооперация структурных подразделений как фактор устойчивого развития образовательной организации	32
2. Анализ управления кооперацией структурных подразделений ГБОУ Школа №118	45
2.1. Анализ показателей кооперации структурных подразделений ГБОУ Школа №118	45
2.2. Модель по повышению эффективности управления кооперацией структурных подразделений ГБОУ Школа №118	56
2.3. Рекомендации по совершенствованию кооперации структурных подразделений ГБОУ Школа №118	67
Заключение	76
Список источников	80
Приложения	91

Введение

Актуальность исследования «Кооперация структурных подразделений как фактор устойчивого развития образовательной организации города (на примере ГБОУ Школа №118).» высока, т.к. в процессе управления образовательной организацией происходит процесс кооперации структурных подразделений образовательной организации, что влияет на эффективность достижения общих целей данного образовательного учреждения.

Сегодня в сфере образования можно наблюдать ситуацию, когда успешные образовательные организации в своей деятельности занимают высокие позиции и затем, в соответствии с законом развития систем, стагнируют и теряют их, превращаясь в обычные микрорайонные школы. Это сопровождается снижением качества контингента обучающихся, ухудшением материально-технической базы, текучкой кадров и т.д.

Поэтому важным является выявление факторов, влияющих на процесс устойчивого развития образовательной организации. Поскольку образование - сфера народного хозяйства, то можно воспользоваться идеями и технологиями другой отрасли - экономики.

В бизнесе разработаны различные идеи, теории, технологии менеджмента, которые позволяют предприятиям быть эффективными в условиях меняющейся социально-экономической ситуации. Одной из таких идей является устойчивое развитие.

Устойчивое развитие является концептуальной и практически широкой и многогранной проблемой. Это вопрос первостепенной важности для продолжения существования мира, каким мы его знаем. В его основе лежит идея о том, что при планировании будущего мы должны думать о том, что делать, а что не делать сегодня, чтобы добиться этого будущего. Другими словами, основная часть устойчивости должна быть ориентирована на будущее, хотя мы также должны извлекать уроки из нашего прошлого и осознавать наши нынешние проблемы.

Под устойчивым развитием образовательной организации, подразумевается достижение основной цели – удовлетворять потребности населения и участников образовательного процесса, предоставить возможность реализации благополучной жизни, не ставя под угрозу возможности будущих поколений удовлетворить свои потребности.

Существование разделения труда объективно требует установления определенных соотношений и взаимодействия между видами труда, т. е. их кооперации.

Кооперация структурных подразделений образовательной организации предполагает установление социально-трудовых взаимоотношений между участниками образовательного процесса, согласование интересов сотрудников и целей образовательной организации. Кооперирование труда может происходить при индивидуальном выполнении работы на отдельных рабочих местах; при совмещении трудовых функций и специальностей; при коллективной работе.

Формирование структуры управления образовательной организацией часто основывается на полноценном выполнении функций отдельных подразделений без учета эффективности кооперации отдельных структурных подразделений. Такой подход приводит к снижению эффекта синергии и возникновению барьеров в управлении образовательной организацией.

В работе будет представлена только модель совершенствования управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации, позволяющая решить данные проблемы.

Проблема исследования. На сегодняшний момент существует определенное противоречие между теоретическими и практическими аспектами кооперацией структурных подразделений, поскольку механизмов кооперации структурных подразделений недостаточно, а опыт практики применения показывает, что многие организации сталкиваются с проблемой оптимизации организационной структуры управления и причинно-логическими связями внутри нее, а значит не могут быть финансово эффективными, поэтому данная тема исследования будет всегда актуальной.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросам устойчивого развития на разных уровнях (глобальном, страновом, региональном, корпоративном) посвящены труды многих российских экономистов, среди которых Бобылев С.Н., Горшков В.Г., Давыдова Н., Крапивин В. Ф., Лексин В.Н., Лосев К.С., Нуреев Р.М., Перелет Р. А., Пчелинцев О.С., Реймерс Н.Ф., Соловьева С.В., Татаркин А.И. и др.

Отдельные элементы вопроса управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации можно найти в исследованиях таких авторов, как Е.Л. Бирюкова, Н.С. Бугрова, Л.А. Бурганова, Е.А. Бюллер, Е.В. Василевская, Н.И. Галлини, И.А. Гарькина, А.Л. Гапоненко, Т.П. Грибоедова, Н.Н. Давыдова, А.М. Данилов, А. Н. Джавадов, А.П. Корчинская, Т.И. Пакрухин, С.Г. Поддуба, М.А. Савельева, Н.З. Тлехурай- Даурова, С.К. Чиназирова, М.Ю. Швецов.

Построению моделей управления организациями особое внимание уделяли такие авторы, как Н.В. Бутримова, Н.В. Василенко, Е.И. Воронкова, Ю.А. Дмитриева, М.В. Екатеринин, А.Б. Зеленцов, Е.Н. Землянская, В.Ю. Крылов, М.С. Мотышина, Ю.Е. Прохорова, В.Г. Реут, Репин, В.В., О.В. Семашко, Н.Б. Чернобай, И.Б. Юров.

Отдельным элементам вопроса совершенствования кооперации структурных подразделений в образовательных организациях уделяли внимание такие авторы, как Балтатарова, С. Б., Бордовский, Г.А., Нестеров, А.А., Беккер Е.А., Трапицын, С.Ю., Бутримова Н.В., Волков, В.Н., Воронин Б.А., Лоретц О. Г., Чупина И. П., Набоков В. И., Галлини Н.И., Георгиева Е.В., Кокоева Н.В., Запольская М.В., Корчинская, Т.И.

Анализ научной литературы позволяет констатировать, что проблема кооперации структурных подразделений образовательных организаций является в общем малоизученной. Однако можно встретить труды ученых, в которых рассматриваются различные аспекты управления взаимодействием структурных подразделений образовательных организаций, но в них основной акцент делается на исследовании устойчивого развития образовательных

учреждений высшего образования.

Однако вопросы кооперации структурных подразделений как фактора устойчивого развития образовательной организации города Москвы не рассматривается.

Таким образом, существует острая необходимость в разработке модели управления взаимодействием структурных образовательных организаций, которая будет применима в практике московских образовательных организаций, эффективная деятельность которых будет способствовать экономическому развитию города.

Объект исследования: управление кооперацией структурных подразделений образовательной организации.

Предмет исследования: управление кооперацией структурных подразделений образовательной организации с целью эффективности устойчивого экономического развития образовательной организации.

Цель исследования: разработать модель управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации как фактора устойчивого экономического развития образовательной организации.

Задачи исследования:

- рассмотреть анализ подходов экспертов к проблеме устойчивого развития образовательных организаций;
- выделить основные показатели устойчивого развития образовательных организаций и критерии их оценивания;
- проанализировать управление кооперацией структурных подразделений ГБОУ Школа №118;
- разработать модель управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации;
- отразить предложения и рекомендации по совершенствованию кооперации структурных подразделений образовательной организации, способствующих устойчивому экономическому развитию образовательной организации.

Научная новизна работы состоит в исследовании эффективности управления образовательной организацией, а также в разработке рекомендации для повышения эффективности управления образовательной организации за счет кооперации структурных подразделений.

Гипотеза исследования основана на предположении о том, что управление кооперацией структурных подразделений образовательной организации повысит устойчивость развития данной организации и будет способствовать экономическому развитию города Москвы, если будут выполнены следующие условия:

- раскрыты сущность и содержание устойчивого развития образовательной организации, обеспечивающего эффективность кооперации структурных подразделений образовательной организации;
- раскрыты теоретические подходы к проблеме устойчивого развития образовательных организаций;
- выявлены особенности понимания устойчивого развития образовательной организации в условиях модернизации московского образования;
- выявлены основные показатели устойчивого развития образовательных организаций и критерии их оценивания;
- определены направления деятельности и основные функции структурных подразделений, обозначены зоны ответственности на административном уровне с учетом показателей устойчивого развития образовательной организации;
- выполнен анализ кооперации структурных подразделений образовательной организации;
- разработана модель управления кооперацией структурных подразделений;
- выявлены условия эффективного внедрения разработанной модели в управленческую практику образовательных организаций.

Методы исследования: в ходе исследования применялись общенаучные

методы теоретического и эмпирического познания: экономический, системный метод, методы анализа и синтеза, метод моделирования, функциональный, статистический, метод аналогий, метод классификаций, метод формализации, структурный, логический метод, метод научного абстрагирования.

Научная новизна исследования:

- выявлены особенности понимания устойчивого развития образовательной организации в современных условиях столичного образования, направленные на повышение экономической эффективности образовательной организации и качества оказываемых услуг;
- выявлены оптимальные показатели устойчивого развития образовательных организаций, основанные на целевых индикаторах;
- предложена модель совершенствования кооперации структурных подразделений с применением процессного подхода и современных технологий, которая будет способствовать устойчивому экономическому развитию образовательной организации;
- разработка рекомендаций по совершенствованию кооперации структурных подразделений образовательной организации.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что:

- проведен анализ подходов экспертов к проблеме устойчивого развития образовательных организаций;
- выявлены особенности понимания устойчивого развития образовательной организации в условиях модернизации московского образования, основные показатели устойчивого развития образовательных организаций и критерии их оценивания;
- определена специфика кооперации структурных подразделений как фактора устойчивого развития образовательной организации города Москвы.

Практическая значимость исследования: практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты могут быть использованы в деятельности образовательного учреждения, в части совершенствования управления кооперацией структурных подразделений образовательной

организации, что в свою очередь отразится на эффективности деятельности образовательной организации.

Новизна работы также проявляется в основных положениях, выносимых на защиту. **Положения, выносимые на защиту:**

1. Обозначены проблемы устойчивого развития образовательных организаций. Показано, что эффективность деятельности образовательной организации может быть достигнута за счет кооперации структурных подразделений.

2. Исследованы особенности устойчивого развития образовательной организации в современных условиях столичного образования. Показано, что устойчивое развитие образовательной организации зависит от достижений рейтинговых и оптимальных показателей, которые позволяют ей быть эффективной и успешной в настоящее время и обеспечивают этот успех в будущем.

3. Разработана и обоснована модель совершенствования кооперации структурных подразделений с применением процессного подхода и современных технологий, которая будет способствовать устойчивому экономическому развитию образовательной организации.

4. Разработаны рекомендации по совершенствованию кооперации структурных подразделений образовательной организации.

1. Теория и практические аспекты устойчивого развития образовательных организаций

1.1. Анализ подходов экспертов к проблеме устойчивого развития образовательных организаций

Проблемы обеспечения устойчивого развития организаций исследуются в работах современных экономистов. Однако, несмотря на значительное количество научных трудов в области исследования устойчивого развития, не выработано единого мнения по таким категориям, как «устойчивость», «устойчивое функционирование», «устойчивое развитие», не решен вопрос о корректности применения статического термина «устойчивость» к динамическим системам, не рассмотрены условия и модели, позволяющие прогнозировать устойчивое функционирование и более того — устойчивое развитие образовательной организации (см. Приложение 1).

Устойчивое развитие определяется как «развитие, которое отвечает потребностям настоящего, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности». Концепция потребностей выходит за рамки просто материальных потребностей и включает в себя ценности, отношения, свободу мыслить, действовать и участвовать, все это равнозначно устойчивой жизни, морально и духовно.

В 1983 году была создана Комиссия Организации Объединенных Наций по окружающей среде и развитию, а в 1987 году Комиссия выпустила доклад «Брундтланд». В этом отчете подчеркивается, что справедливость, рост и поддержание окружающей среды возможны одновременно и что каждая страна способна полностью реализовать свой экономический потенциал и одновременно увеличить свою ресурсную базу. Он подчеркнул три основных компонента устойчивого развития: защита окружающей среды, экономический рост и социальная справедливость.

В период 1972–92 годов было принято более 200 региональных и международных соглашений и конвенций по охране и сохранению окружающей среды. Тем не менее, большинство из этих соглашений были заключены в

индивидуальном порядке и рассматриваются как «отдельные субъекты», причем многим не хватает системной интеграции в рамках социальной, экономической и экологической структуры устойчивого развития. [70].

В 1992 году Саммит Земли единогласно утвердил Повестку на XXI век, всеобъемлющую программу действий по обеспечению устойчивого развития, включая подробные планы работы, цели, обязанности, а также оценки финансирования.

В 2012 году Конференция Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию собралась для обсуждения и разработки ряда целей, к которым следует стремиться; они выросли из Цели в области развития, сформулированные в Декларации тысячелетия, которые позволили добиться успеха в сокращении масштабов нищеты во всем мире, признавая, что предстоит еще многое сделать Цели в области устойчивого развития (ЦУР) в конечном итоге составили список из 17 пунктов, который включал, среди прочего: конец нищеты и голода, лучшие стандарты образования и здравоохранения, особенно в том, что касается качества воды и лучшей санитарии, добиться гендерного равенства, устойчивый экономический рост при продвижении рабочих мест и укреплении экономики, устойчивость, чтобы включать здоровье земли, воздуха и моря. [51].

В настоящее время в разных сферах жизни и деятельности людей во всем мире на первый план выходят экологические ценности и социальная ответственность. Распространяются новые стандарты управления, которые являются неотъемлемой частью жизни общества и социально-экономического развития страны. Для большинства производителей является важным, как результат их действий и продукция влияют на экологию, окружающую среду и социум. Устойчивое развитие и ESG в последние годы занимают значимое место в бизнесе и обществе.

Устойчивое развитие – это концепция управления развитием социума, которая основывается на достижении баланса трех составляющих: защиты окружающей среды, роста экономики, социальной интеграции. Концепция

предполагает, что при сохранении баланса уровень жизни общества и человека в частности повышается, а фактор негативного воздействия на природу значительно уменьшается.

Во многих отраслях прослеживается рост числа организаций, которые вовлечены в решение управленческих, экологических, социальных проблем и активно следующих принципам ESG, а именно: ответственному отношению к окружающей среде (E – environment), высокой социальной ответственности (S – social), высокому качеству корпоративного управления (G – governance). [49].

В основе ESG-трансформации лежит преобразование экологического, социального и корпоративного управления. В 2021 году эта тема стала доминирующей для большинства специалистов в разных областях, перейдя из формата обсуждений и экспериментов в разряд реальных коммуникаций и стратегий. ESG-принципы становятся правилом хорошего тона для профессиональных участников рынка и положительно влияют на развитие отраслей в будущем.

На данном этапе времени в России отсутствуют единые требования к использованию ESG-информации, но в последнее время управленцы стали активно продвигаться в этом направлении. Потребители и заказчики в разных направлениях деятельности также все больше интересуется темами устойчивого развития, экологии и ESG.

В сравнении с наиболее активным с точки зрения социальной повестки 2020 годом, наблюдается значительный рост интереса к данному вопросу. Согласно глобальному исследованию Dentsu Institute по итогам 2021 года, заказчики и поставщики знают и понимают ключевые термины устойчивого развития [62].

По данным Yandex Wordstat, число поисковых запросов по теме ESG увеличилось в 2023 году на 58%, запросы «экологичные продукты» на 54%, а на «экологичные товары» – 49%. Тема устойчивого развития в 2023 году стала

более актуальна для жителей России и увеличилась по сравнению с 2020 годом на 27%.

В августе 2021 года председатель правительства Михаил Мишустин распорядился утвердить в новой редакции меморандум о финансовой политике государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ». Согласно документу, ВЭБ.РФ будет отдавать предпочтение проектам, соблюдающим ESG-факторы.

В условиях реализации принципов ESG, у заказчиков и поставщиков всё чаще возникают вопросы: принимает ли участие ваша организация в сохранности окружающей среды, в каких социальных проектах она задействована, насколько открыта информация о прибыли и расходовании денежных средств. ESG-повестка внедрилась во все уровни коммуникации: вопросы экологии, социальной справедливости и корпоративного управления.

В период экономических, социальных, культурных изменений, в условиях пандемии и кризиса, обстоятельства диктуют свои требования к наполнению моделей профессиональных компетенций столичных заказчиков, большинство организаций пересматривают набор необходимых для успеха профессиональных качеств персонала.

Государственные и муниципальные закупки являются важнейшей отраслью и неотъемлемой частью деятельности в государственном управлении и в сфере ESG. Во многом полнота и эффективность исполнения данной функции государственного управления зависят от профессионализма заказчика. Придерживаясь основных, базовых принципов реализации ESG, можно добиться высокой эффективности и продуктивности деятельности заказчика.

В последние годы в России активно стали исследоваться вопросы именно развития профессиональной компетенции заказчиков в различных сферах деятельности, в том числе и сферы образования. На любую образовательную организацию воздействует фактор внешней социокультурной, демографической и экономической среды.

В современных реалиях многие организации, являющиеся заказчиками услуг, товаров, изменили требования к соискателям на должность «специалиста

по закупкам» и таким образом повысили результативность найма, зафиксировали требования к сотрудникам для принятия верных управленческих решений при формировании кадрового резерва.

Между тем, следует рассмотреть необходимые умения для эффективного выполнения работы и достижения высоких результатов:

1. Управление изменениями. Это умение, которое необходимо в любой переменной среде. Сегодня для столичных заказчиков этот навык стал особенно актуален: в числе приоритетных задач, стоящих перед ними можно выделить необходимость доносить изменения и качественно их внедрять. Крайне важно оставаться эффективным в быстро изменяющемся мире, сохранять продуктивность в напряженных ситуациях.

2. Коммуникация, как способность донести свою мысль чётко и убедительно, сегодня важна как никогда. Это касается и трансляции изменений, и управления эффективностью в удаленном формате, пик которого пришелся на первую половину 2020 года. Во время, когда все привычные каналы восприятия становятся недоступны, всё, что у нас остаётся, — это речь. Сегодня невозможно оставаться успешным без умения четко формулировать свои мысли. Это залог достижения соглашений и результатов.

3. Стратегия цифровизации, которая сегодня затрагивает все сферы деятельности и жизни человека, активно внедрена и в практику работы образовательных организаций. Умение грамотно и эффективно пользоваться такими инструментами, как IT-технологии и коммуникации, — неотъемлемое качество современного заказчика. [39].

Три столпа устойчивого развития - экономический рост, охрана окружающей среды и социальная интеграция (рис. 1) - охватывают все сектора экономики: от городов, сталкивающихся с быстрой урбанизацией, до сельского хозяйства, инфраструктуры, развития и использования энергии, наличия воды и транспорта.

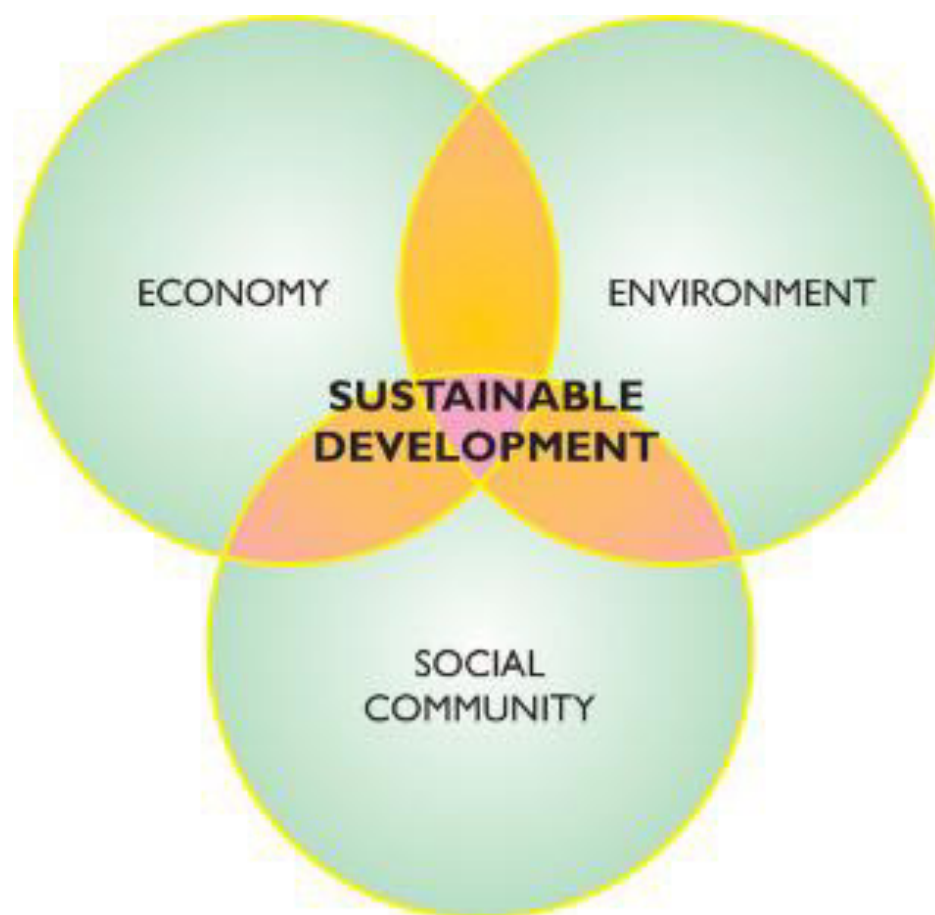


Рис. 2 - Столпы устойчивого развития. [66].

Вышеуказанные цели могут противоречить друг другу, если рассматривать их в краткосрочной перспективе. Например, рост промышленности может противоречить сохранению экологии и природных ресурсов. Но в долгосрочной перспективе бережное и рациональное использование природных ресурсов обеспечит достаточное количество ресурсов для устойчивого промышленного роста в будущем.

Экономическое развитие-это стимулирование предприятий и других организаций к тому, чтобы они выходили за рамки обычных законодательных требований и соблюдали принципы устойчивого развития. Рынки спроса и предложения зависят от потребителей, а современная жизнь требует все больше и больше ресурсов. Экономическое развитие, особенности в развивающихся странах, заключается в том, чтобы дать людям то, что они хотят, без ущерба для качества их жизни.

Социальное развитие - это информирование и законодательная защита

здоровья людей от загрязнения и других вредных видов деятельности. Он касается поощрения людей к участию в экологической устойчивости и обучения их воздействию на окружающую среду, а также предупреждения об опасностях, если мы не можем достичь наших целей.

Процесс описания показателей помогает различным членам сообщества достичь консенсуса в отношении того, что означает устойчивость. Индикаторы помогают представить устойчивость в конкретных терминах, которые демонстрируют новый способ измерения прогресса. [52].

Экономический рост обычно измеряется показателями ВВП, которые измеряют совокупное изменение доходов всех компаний в экономике.

Существуют две основные проблемы, препятствующие устойчивому развитию. Во-первых, для многих аспектов развития использование устойчивых методов и материалов стоит дорого. Хотя долгосрочные издержки устойчивости оказываются дешевле, чем традиционные разработки, создание устойчивого проекта может быть намного дороже на первом этапе. Вторая важная проблема заключается в том, что нет общепринятой потребности в устойчивом развитии. Это проблема образования, решение которой может занять много лет. [89].

Существует реальная необходимость в изменении правил и стимулов, которые регулируют развитие, чтобы сделать устойчивое развитие лучшим вариантом выбора. На самом деле невозможно навязать устойчивое развитие, потому что это может помешать проектам, которые необходимы для общего блага, делая их недоступными для создания. Однако при использовании различных налоговых льгот и программ стимулирования, назначаемых разным уровням устойчивости в программе развития, большая часть проекта может соответствовать требованиям устойчивости. Это мера для создания выбора в целом устойчивого развития, но она также учитывает реальность затрат на реализацию, предоставляя варианты, которые не будут препятствовать прогрессу. [23].

Таблица 1

Характеристика подходов к оценке экономической устойчивости[93].

Метод оценки	Преимущества	Недостатки
1. Стоимостные оценки ресурсов	Возможность оценки структуры и динамики потенциала; Анализ возможен и по единичным объектам, и по их совокупности	Субъективность выбора коэффициентов перевода ресурсов
2. Индексный анализ	Простота, отсутствие громоздких вычислений	Одинаковая информативность каждого фактора в формировании результативного; Невозможно обоснованно использовать для анализа динамики, структуры потенциала
3. Оптимизационные модели	Возможность выявления оптимизационных мер Возможность применения в отношении единичных объектов	Отсутствие необходимой информационной базы; Сложность вычислений
4. Корреляционно-регрессионные методы	Учет степени влияния каждого ресурса на производство продукции; Дает возможность расчета и нормативного результата производства	Сложность оценки динамики потенциала по одному и тому же объекту; Невозможность применения при большом количестве наблюдений

Теория устойчивого развития образовательных учреждений должна учитывать актуальность финансовых, экологических, социальных, гражданских и образовательных аспектов, так как они являются организациями идей развития, определений, взглядов и руководящих концепций. Концепция устойчивого развития образовательных учреждений может быть представлена как совокупность пяти взаимосвязанных составляющих. [88].

Хотелось бы отметить, что актуальность устойчивого развития образовательной организации тесно связана с целями и задачами Резолюции, принятой Генеральной Ассамблеей ООН от 25 сентября 2015 года. № 70/1. «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», которая напрямую связана с устойчивым развитием образовательных организаций и системой Российского образования, представлена в таблице 2. В основе целей и задач резолюции лежит обеспечение здорового образа жизни и обеспечение инклюзивного образования каждому обучающемуся.

Таблица 2

Цели и задачам Резолюции, принятой Генеральной Ассамблеей ООН от 25 сентября 2015 года.

№ цели	Задача
1	Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте
2	Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех
3	К 2030 году обеспечить, чтобы все девочки и мальчики завершали получение бесплатного, равноправного и качественного начального и среднего образования, позволяющего добиться востребованных и эффективных результатов обучения
4	К 2030 году обеспечить, чтобы все девочки и мальчики имели доступ к качественным системам развития, ухода и дошкольного обучения детей младшего возраста, с тем чтобы они были готовы к получению начального образования
5	К 2030 году обеспечить, чтобы все учащиеся приобретали знания и навыки, необходимые для содействия устойчивому развитию, в том числе посредством обучения по вопросам устойчивого развития и устойчивого образа жизни, прав человека, гендерного равенства, пропаганды культуры мира и ненасилия, гражданства мира и осознания ценности культурного разнообразия и вклада культуры в устойчивое развитие
6	Создавать и совершенствовать учебные заведения, учитывающие интересы детей, особые нужды инвалидов и гендерные аспекты, и обеспечить безопасную, свободную от насилия и социальных барьеров и эффективную среду обучения для всех
7	Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям
8	Развивать качественную, надежную, устойчивую и стойкую инфраструктуру, включая региональную и трансграничную инфраструктуру, в целях поддержки экономического развития и благополучия людей, уделяя особое внимание обеспечению недорогого и равноправного доступа для всех

1. Включить вопросы устойчивого развития в образовательные проекты образовательных организаций. Необходимо внедрять в дисциплины и образовательные программы, вопросы, посвященные теме устойчивого развития предприятий, регионов, районов и государств. Чем глубже образовательные организации формулируют теорию устойчивого развития, тем более специализированными становятся области образования, посвященные этой теме.

2. Включение вопросов устойчивого развития в научный анализ педагогов. Исследования в области устойчивого развития важны не только для поддержки преподаваемой дисциплины, но и для получения новых знаний, которые могут быть реорганизованы в конкретные проекты и мероприятия. Образовательные

организации формулируют те направления исследований в области устойчивого развития, которые соответствуют их профилю и в которых они накопили наибольший опыт.

3 Выстраивание работы образовательной организации на принципах устойчивого развития означает, что должно использоваться энергосберегающее оборудование и технологии, другие источники и виды энергии, использование продуктов питания местного производства в столовых и буфетах, использование экологически чистых, неопасных материалов для уборки помещений, экономное использование воды, продвижение электронных методов коммуникации и переход на безбумажный менеджмент, использование электронных ресурсов в библиотеке. Это означает, например, минимизацию ксерокопирования. В то же время это относится не только к управлению, материально-хозяйственному обеспечению и оснащению помещений. Но и должно быть включено во все функции организации, включая подбор персонала, привлечение средств и набор стажеров.

4. Формировать способности обучающихся и сотрудников организации по получению навыков и знаний в интересах устойчивого развития. Например, организация велосипедной парковки перед зданием, специальных контейнеров для разделения мусора и отходов, организация мероприятий по озеленению территории или организация стажировок в организациях, основанных на принципах устойчивого развития. Приобретение стажерами и сотрудниками навыков поведения в условиях национального и цивилизационного многообразия и социально ответственного поведения путем участия в благотворительных акциях и общественных программах.

5. Разработка проектов сотрудничества и партнерства с другими организациями в интересах устойчивого развития. Образовательным учреждениям сложно самостоятельно реализовать перечисленные мероприятия и проекты. Поэтому концепция предусматривает партнерские программы и совместную работу образовательных организаций с коммерческими и общественными организациями. Учебные заведения должны вступать в

существующие национальные и международные ассоциации, развивать партнерские отношения с компаниями различных форм собственности, участвующими в программах устойчивого развития.

Образовательные организации распространяют принципы устойчивого развития через образовательные программы и системы мероприятий, нацеленные на социокультурную модификацию общества. [88].

Требование, в которых исполняется образовательный процесс, призваны содействовать не только лучшему освоению учебного материала, однако и индивидуальному увеличению обучающихся (проявлению индивидуальных качеств, креативных способностей, желания к знаниям, совместной работе в достижении цели, активизации мышления, социальной активности).

Для того чтобы приступить воплощать на практике идеи устойчивого развития образовательной организации, необходимо:

1. Рассмотреть нынешнюю обстановку: какие из указателей отображают реальное положение образовательной организации, на какой стадии реализации идей образования для устойчивого развития находится образовательная организация.
2. Подобрать те направления, какие наиболее важны и актуальны для образовательной организации.
3. Выбрать ряд показателей и индикаторов, которым необходимо уделить особое внимание и сконцентрировать на них свои действия.
4. Построить дорожную карту по повышению эффективности организации в соответствии с выбранными показателями и индикаторами.
5. Придерживаться запланированным действиям при осуществлении.
6. Проанализировать результат и определить новые приоритеты.

Внедрение системы устойчивого развития потребует четких действий и усилий руководства образовательных организаций, а также достаточного объема финансирования с целью её успешного осуществления. При этом полный комплекс работ основывается на формализации подходов к выполнению сформулированных условий устойчивого развития образовательных

организаций в алгоритме иерархического оценивания успешности деятельности образовательного учреждения.

Таким образом, под устойчивым развитием образовательной организации, подразумевается достижение основной цели – удовлетворять потребности населения и участников образовательного процесса, предоставить возможность реализации благополучной жизни, не ставя под угрозу возможности будущих поколений удовлетворить свои потребности. Устойчивость развития образовательной организации достигается в результате развития взаимосвязанных направлений, экономического и социального. Экономическое направление связано с созданием организацией устойчивого развития и укреплением показателей финансово-хозяйственной деятельности. Социальное направление связано с эффективным управлением социального и национального разнообразия, равные права социальных и национальных групп, и обеспечением социальной справедливости.

1.2. Основные показатели устойчивого развития образовательных организаций и критерии их оценивания

На текущий момент времени политика устойчивого развития согласована на уровне нескольких международных организаций. Одним из ключевых приоритетов государственной политики в развитых странах мира стал фактор перехода к устойчивому развитию. Так, одной из главных целей международного сотрудничества в рамках «Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» в Организации Объединенных Наций обозначен переход “to Sustainable Development Goals”.

В российской практике Цели Устойчивого Развития Организации Объединенных Наций (ЦУР ООН) приспособлены к особенностям национального развития. Государственное управление как один из самых крупных институтов, исторически сформированных в Российской Федерации, стоит перед идентичными вызовами. Так, дефицит средств, вызванный экономическими кризисами и нестабильностью цен на сырьевые ресурсы,

требует пересмотра стратегий развития, создания новых макроэкономических проектов для поддержания ключевых отраслей экономики и уровня жизни населения. Например, в Москве за 2020 год потери бюджета, вызванные пандемией новой коронавирусной инфекции COVID-19 превысили 600 млрд. руб.: около 4 половины - выпадающие доходы и еще около 300 млрд. руб. - расходы на борьбу с инфекцией [48].

Индикаторы устойчивого развития должны отражать экономические, социальные и экологические аспекты удовлетворения потребностей современных участников образовательного процесса. Чтобы развитие считалось устойчивым, оно должно осуществляться с учетом достижения социально-экономического роста, но при обеспечении его сбалансированности связанной с потребностями общества по улучшению качества жизни и предотвращением деградации. Индикаторы предназначены для решения следующих задач:

Таблица 3

Задачи индикаторов устойчивого развития

№	Задачи	Описание
1.	Определение целей	выявление конкретных целей политики города для устойчивого развития в количественной форме
		разработка стратегий для будущего развития
		прогнозирование эффекта от планируемых мероприятий
2.	Управление	мониторинг достижения целей устойчивого развития
		оценка достигнутого прогресса
		устойчивое развитие образовательной организации используемой ранее политики
		информация для планирования и принятия решений управленческой командой
		повышение качества управленческих решений с учетом позиций и интересов
3.	Участие общественности	информирование, обучение, взаимосвязь с обществом, управляющим советом образовательного учреждения и отдельными группами
		привлечение общественности к участию в деятельности образовательной организации

Индикаторы устойчивости развития должны выполнять следующие функции:

– определять или выражать цели, вытекающие из

общегосударственных/общегородских стратегических программ.

– отражать ключевые цели и мероприятия, определенные в рамках городских программ развития и программ социально-экономического развития Российской Федерации.

Это даёт возможность установить ряд целевых показателей для каждого индикатора, обеспечив более четкое видение и понимание общих целей. Индикаторы позволяют производить мониторинг, оценку, измерение, и анализ эффективности динамики устойчивого развития, и в случае необходимости вносить корректировки для достижения целей. Это также дает возможность определить ответственность и оценить эффективность вклада каждого структурного подразделения образовательной организации в достижении определенных целевых показателей образовательной организации.

Индикаторы могут быть использованы для обеспечения информационной поддержки процессов планирования и принятия решений в управленческой команде. Например, индикаторы могут использоваться для оценки долгосрочной устойчивости развития и программ реализации социально – экономических мероприятий, а также для определения доли участия отдельных структурных подразделений.

Под устойчивым развитием образовательной организации следует понимать комплексную стратегию развития, способствующую переходу к его устойчивому функционированию, которое, в свою очередь, позволяет аккумулировать потенциал образовательного комплекса и направлять его на продуктивное взаимодействие с окружающей социально-экономической средой. Таким образом, в своей деятельности образовательная организация должна не просто учитывать социальные и экономические интересы общества, но и способствовать их удовлетворению. Такого эффекта как раз и позволяет добиться переход образовательного комплекса к устойчивому развитию за счет кооперации структурных подразделений.

Устойчивое функционирование подразумевает под собой такой способ организации деятельности образовательной организации, когда все его

структурные подразделения работают максимально слаженно, потенциал всех участников образовательного процесса используется в полной мере и максимально эффективно. Переход к устойчивому развитию и функционированию образовательного комплекса возможен при изменении стратегии развития образовательного комплекса. Несмотря на то, что в некоторых образовательных комплексах внедряются элементы концепции устойчивого развития, такая деятельность направлена на решение разнообразных точечных проблем, связанных с функционированием образовательного комплекса, и не является системной. Образовательная организация занимается в первую очередь образовательной деятельностью. Внутри деятельности образовательной организации можно выделить несколько основных взаимосвязанных направлений. Если представить образовательное учреждение в виде целостной системы, то данным направлениям будут соответствовать следующие подсистемы:

Таблица 4

Подсистемы

№	Подсистема	Составляющие
1.	Финансово-хозяйственная	все, что связано с финансами, эксплуатацией и обслуживанием материально-технической базы: здания и сооружения, мебель, хозяйственные товары, игровое и учебное оборудование, канцтовары, техника, элементы инфраструктуры, перераспределением денежных средств, начислением заработной платы
2.	Образовательная	учебная деятельность: разработка и реализация учебных программ, разработка учебных планов, а также все, что относится непосредственно к самому учебному процессу; поддержка образовательной деятельности в рамках обеспечения и развития дополнительного образования
3.	Социальная	все участники учебного процесса, к которым относятся администрация, инженерно-технические сотрудники, педагогический состав и обучающиеся; внеурочную досуговую деятельность, культурно-массовые мероприятия, информационную поддержку жизни комплекса; работу с учениками и воспитанниками
4.	Управленческая	объединяет управленческую команду, административный аппарат, механизмы принятия решений, разработку и утверждение программ развития.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности является основной базой

для принятия управленческого решения. Поскольку управление неразрывно связано с функциями планирования, организации и контроля, и на каждом из этих этапов необходимо снабжение достоверной, точной, надежной и актуальной информацией об эффективности деятельности образовательной организации для дальнейшей выработки тактического и стратегического поведения на рынке. Рассмотренные нами ранее финансовые показатели, используемые при анализе экономического потенциала, финансового потенциала и результатов финансово-хозяйственной деятельности дают полное представление о проблемных, «узких» местах имеющиеся в образовательной организации, а также наличие преимуществ и потенциала образовательной организации. Вся информация, полученная в результате анализа финансово-хозяйственной деятельности, дает полное представление и ориентир для дальнейшего курса образовательной организации и является основанием для постановки конкретных целей и задач. [86].

Система показателей устойчивости организации включает три составляющие: финансовую, экологическую и социальную.

На настоящем этапе развития экономического анализа актуальной является проблема включения экологической и социальной составляющих в комплексную оценку показателей устойчивого развития.

Под финансовой устойчивостью организации понимается его способность в обозримом будущем не иметь просроченных платежей по своим обязательствам. В рыночных условиях, когда финансирование производственно-хозяйственной и инвестиционной деятельности осуществляется не только за счет собственных, но и путем привлечения заемных средств, запас финансовой устойчивости оценивается превышением собственных средств организации над заемными.

Деятельность образовательной организации зависит от ряда факторов, которые можно разделить на две группы: внешние и внутренние факторы. [23]. (рис. 3).



Рис. 4 - Факторы, оказывающие влияние на эффективность производственно-хозяйственной деятельности образовательной организации. [23].

Факторы, обеспечивающие устойчивое развитие в производстве и торговле, с небольшим изменением содержания могут быть применены в образовании. Это такие факторы, как:

- качественное образование, которое обеспечивается как услуга, удовлетворяющая запросы субъектов образовательного процесса;
- социальная востребованность образовательной организации, которая проявляется в заинтересованности общества в конкретных направлениях деятельности (общее и дополнительное образование, воспитательный процесс);
- стратегия быстрого реагирования на изменения внешней и внутренней среды, основанная на эффективном менеджменте и компетентных кадрах;
- открытость инновациям, связанная с разработкой и апробацией новых идей в образовании;
- экологичность процессов обеспечения деятельности организации, которая проявляется в здоровье-сберегающем подходе;
- развитая материально-техническая база, в том числе информационное обеспечение как эргономичное условие для реализации образовательных программ и проектов. [64].

Каждый фактор находит свое отражение в критериях и показателях устойчивого развития образовательной организации.

Фактор «качественное образование» тесно связан с главной функцией образовательной организации и выражается в наиболее общей категории «качество образования», используемой в настоящее время в исследовании проблем образования при оценке эффективности деятельности образовательного учреждения.

В соответствии с законодательством Российской Федерации «качество образования» - «комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы». [10].

В целом, «качество образования» рассматривается как социально-педагогическая категория, характеризующая соответствие уровня функционирования и развития системы образования установленному социальному и нормативно-целевому уровню, способность школы удовлетворять образовательные запросы потребителей образовательных услуг.

«Качество образования» выделяет, в первую очередь, нормативные цели, определяемые образовательными стандартами различного уровня и направленности. Качество в этом случае выступает критерием и результатом соответствия образования норме и рассматривается с позиций адекватности определенным требованиям. Вступивший в силу в 2021 году новый Федеральный Государственный Образовательный Стандарт (ФГОС) установил обязательное требование к результатам образования - формирование у учащихся учебно-познавательной компетентности, в которой интегрируются личностные, метапредметные и предметные универсальные учебные действия (или результаты образования). ФГОС определил, что три группы образовательных

результатов также выступают как критерии качества образования.

Учитывая, что ФГОС - это стандарт условий обеспечения качественного образования, то при оценке качества образования могут рассматриваться данные по направлениям: качество результата (результативность ГИА, конкурсов и т.д.), качество условий (обеспеченность кадрами, кабинетами, техникой, информационным сопровождением и т.д.), качество процесса (обучение по различным программам, в разных формах, с использованием современных технологий).

И так, если руководитель хочет обеспечить устойчивое развитие образовательной организации, то целесообразно ориентироваться на качество образования как один из факторов. Подходы, критерии и показатели выступают в этом случае как инструменты управления качеством образования, на основе которых можно выстроить деятельность организации.

Если обратиться к экономике, то при определении критериев и показателей эффективности работы организации (в экономике понятие «эффективность» связано с устойчивым развитием) выделяют несколько, один из которых называется «качество». Качество - степень соответствия системы требованиям, спецификации и ожиданиям клиентов. Традиционные методы определения качества предоставляемых работ (услуг) включают установление соответствия спецификациям и своевременности предоставления работ (услуг) - в сроки и вовремя, которое удобно для потребителей. [64].

Сравнивая, можно сделать вывод о том, что по своему наполнению категория «качество» в экономике и образовании практически совпадает и имеет также две составляющие (подхода): нормативную и социальную. Параллели между экономикой и образованием можно провести и по другим критериям и показателям устойчивого развития, но это не является темой нашей статьи.

При обобщении всех выше названных критериев и показателей устойчивого развития следует отметить приоритет статистических характеристик по отношению к гуманистическим, а это означает, что оценка качества в значительной степени является формализованной. Это удобно для

отчетности, но не совсем отвечает запросам субъектов (в образовательной деятельности это учащиеся, родители, педагоги), поэтому руководителю имеет смысл учитывать в своей работе оба подхода.

В целом, использование различных подходов и наработок из сферы экономики в области устойчивого развития позволяет руководителю в сфере образования выстроить и оценить деятельность организации для сохранения ею устойчивых позиций. Учет фактора «качественное образование» в этом процессе играет существенную роль, поскольку, как показал анализ критериев и показателей, он более всего на виду не только у профессионального сообщества, но и у социума.

В настоящее время существует ряд методик оценки устойчивости предприятий, которые также могут оценивать экономическую устойчивость образовательной организации:

- методики, основанные на применении теории устойчивости систем, интерпретирующие математические показатели устойчивости, призванные учитывать влияние внешней и внутренней сред;
- методики, основанные на принципах системного подхода, определяющие интегральный показатель устойчивости, объединяющий оценки различных подсистем;
- методики, основанные на анализе финансовой отчетности предприятий, оценивают структуру активов и капитала по формам, позволяют прогнозировать неплатежеспособность (банкротство);
- комплексные методы, объединяющие количественные и качественные показатели, позволяют выявлять факторы, угрожающие устойчивости.

Таким образом, все больше предприятий управляют устойчивостью, чтобы улучшить процессы, добиться роста и повысить ценность своих компаний, вместо того чтобы сосредоточиться только на репутации.

Под устойчивым развитием образовательной организации мы понимаем значения индикаторов, которые позволяют ей быть эффективной и успешной в

настоящее время и обеспечивают этот успех в будущем. В соответствии со спецификой в образовании города Москвы к факторам обеспечения устойчивого развития относятся:

Рейтинг вклада школ Москвы в качественное образование московских школьников методика 2022/2023:

Таблица 5

№	Показатели
1	Показатели эффективности работы образовательной организации по обеспечению качественного массового образования:
1.1.	Государственная итоговая аттестация ЕГЭ
1.2.	Государственная итоговая аттестация: ОГЭ
1.3	Независимые диагностики с видеоконтролем проведения
2	Показатели эффективности работы образовательной организации по созданию условий для развития талантов у максимального количества обучающихся
2.1.	Всероссийская (заключительный и региональный этапы) и Московская (заключительный этап) олимпиады школьников
2.2.	Предметный охват на муниципальном этапе Всероссийской олимпиады школьников
3	Показатели эффективности работы дошкольных групп образовательных организаций
4	Показатели эффективности работы образовательной организации по профилактике правонарушений
5	Показатели эффективности работы образовательной организации по работе с обучающимися, имеющими особые образовательные потребности
6	Показатели эффективности работы образовательной организации по использованию социокультурных ресурсов города в обучении
7	Показатели эффективности работы образовательной организации по развитию профессиональных умений и профессионального мастерства
7.1.	Чемпионат профессионального мастерства
7.2.	Чемпионат «Абилимпикс»
7.3.	Демонстрационный экзамен
8	Показатели эффективности работы образовательной организации по развитию массового любительского спорта
8.1.	Командные соревнования по любительскому спорту
8.2.	Движение «Готов к труду и обороне»

Каждая образовательная организация разрабатывает свои собственные документы и локальные акты, которые в последующем регулируют его деятельность. Наиболее значимым из таких документов может стать регламент, отражающий порядок взаимодействия между структурными подразделениями образовательной организации. Он будет нести в себе особую ценность для управленческой команды, так как представляет собой эффективный инструмент управления. В настоящий момент такой документ в образовательных организациях отсутствует, из-за чего возникает ряд проблем: между структурными подразделениями и службами нет строго установленных договоренностей в части выполняемых обязанностей, а также отсутствует регламент обмена информацией. Регламент взаимодействия должен вырабатываться совместно со структурными подразделениями, на основании переговоров и компромисса. Регламент должен подвергаться постоянной актуализации, в соответствии с текущей политикой города и новыми требованиями. Необходимо учитывать, что каждое структурное подразделение имеет свои цели и задачи. Недостаточно четко выстроенный рабочий процесс приводит к тому, что большинство сотрудников не понимают цель в направлении, котором работает образовательная организация, а, следовательно, и свою роль в достижении этой цели. К проблемам между структурными подразделениями также приводят конфликты, возникающие между руководителями данных структурных подразделений. Личные конфликты и низкий уровень коммуникации всегда негативно сказываются на эффективности работы всей образовательной организации. Вследствие чего сотрудники не слушают друг друга и не дают обратную связь. Взаимодействие между структурными подразделениями (кадровых, методических, педагогических, финансовых, материально-технических, информационных, юридических, социально-экономических служб) неизбежно в процессе деятельности организации. При этом взаимодействие сотрудников должно обеспечивать реализацию поставленных задач в максимально короткий срок. Регламент взаимодействия между отделами, в первую очередь, должен быть доступным для

исполнителей, если подчиненные ничего не смогут понять, смысла в документе не будет никакого.

Регламент взаимодействия между отделами обеспечивает:

1. Установление и поддержание порядка при оформлении документации.
2. Эффективный контакт между структурными подразделениями и сотрудниками.
3. Предотвращение конфликтных ситуаций в коллективе (отсутствие спорных ситуаций).
4. Оперативное вхождение в коллектив новичков (ознакомление со структурой взаимодействия между подразделениями, перечень используемой документации, передача дел).
5. Контроль дисциплины.
6. Предотвращение потерь финансовых, человеческих и временных ресурсов.

1.3. Кооперация структурных подразделений как фактор устойчивого развития образовательной организации

Совершенствование и централизация системы образования города привела к появлению новых стандартов, требований, документации и более сложной структуры управления для образовательных организаций.

С момента реорганизации образовательных организаций и городских программ по централизации, количество административно-управленческого персонала сократилось почти в 5 раз, что требует более детальной проработки вопроса по кооперации структурных подразделений в каждой образовательной организации.

В настоящий момент школы города Москва имеют равный доступ к ресурсам, объемы которых зависят, по большей части, от количества обучающихся. Все школы города Москвы получают бюджетное финансирование по единичным нормативам, которые зависят от количества обучающихся. Успехи и результаты каждого обучающегося очень важны для школы, так как они отражаются в рейтинге вклада школ в массовое качественное образование.

Такой подход предоставляет условия равенства возможностей школьников и воспитанников на получение качественного образования.

Основной целью любой современной образовательной организации является увеличение эффективности, качества и доступности получения образования для населения города. Для создания условий по повышению значений этих показателей и обеспечению устойчивого развития образовательной организации, необходимо обеспечить эффективную кооперацию всех структурных подразделений — кадровых, методических, педагогических, финансовых, материально-технических, информационных, юридических, социально-экономических и т.д.

Современные образовательные организации нуждаются в такой системе управления ими, которая смогла бы обеспечить им достойный уровень устойчивого развития, а также поспособствовала бы модернизации взаимодействия структурных подразделений таким образом, чтобы были решены основные проблемы развития образовательной организации, мешающие достижению стабильных социально-экономических результатов.

Применение принципов устойчивого развития, способствует обеспечению постоянного улучшения деятельности организации. Путем кооперации структурных подразделений, а именно: укреплением внутреннего взаимодействия, единства коллектива на основе глубокого понимания персоналом работы организации, постоянное улучшение деятельности и процессов принятия решений в образовательной организации за счет эффективного взаимодействия всех структурных подразделений.

Такое взаимодействие приведет к совершенствованию процедур планирования финансовой-хозяйственной деятельности, дорожной карты закупок, повышению безопасности, охраны труда, улучшение материально-технического обеспечения, контроля качества приёмки выполненных работ, оказания услуг и поставки материала, что в свою очередь отразится на повышении удовлетворения потребностей участников образовательного процесса и социально-экономического эффекта образовательной организации в

целом. Как следствие - это увеличит прирост контингента, повышает разнопрофильные результаты обучающихся и развитие образовательной организации. Также при рассмотрении вопроса о кооперации стоит учесть межсетевое взаимодействие между образовательными организациями разных уровней, в том числе с организациями культуры и спорта. С помощью такого взаимодействия реализуются городские программы предпрофессионального образования и программа «Профессиональное обучение без границ», которые могут проводиться на базе колледжей и других образовательных организаций. Это помогает учащимся и их семьям на ранней стадии определиться с выбором сферы деятельности, будущей профессией и высшим учебным заведением.

Сегодня все более осознается, что феномен кооперации для развития образовательных организаций еще не получил широкого распространения. Особое значение развитие кооперации должно иметь в настоящий период, когда при решении экономических и социальных проблем образовательной организации необходимо использовать принципы кооперации.

Чаще всего термин «кооперация» используется как объединение в организации работников и инструментов для совместной работы.

«Кооперация» в латинском переводе (*cooperatio*) означает «совместное управление делами, сотрудничество» — это форма организации деятельности, когда в ней достаточно большая численность сотрудников организации, имеющих равные права, участвуют в разных, но связанных между собой рабочих процессах, нацеленных на единый результат.

В современном понимании кооперация (сотрудничество, взаимодействие) - форма организационной деятельности, при которой большое количество людей вместе участвует в том или ином процессе, но все этапы процесса тесно связаны между собой. [29].

По своей сути кооперация представляет собой экономические отношения между субъектами организации, основанные на общности сотрудничества по поводу приобретения, производства или реализации товаров, услуг или работ.

В общем, слово «кооперация» также является синонимом «партнерства»

или «совместной деятельности».

Эффективность организации образовательного процесса напрямую зависит от успешности работы структурных подразделений, умения учитывать взаимоотношения между ними и человеческими ресурсами в целом.

Создание системы эффективного управления организацией - одна из главных проблем, которая стоит перед менеджментом. В современном мире образовательным организациям, как и бизнесу, приходится сталкиваться с высоко динамичной средой и постоянно меняющимися потребностями рынка, условиями заказчиков и поставщиков, усилением конкуренции и поэтому появляется необходимость в постоянном совершенствовании технических возможностей, более тесном взаимодействии с учащимися и их родителями, более качественном и быстром образовании. [82].

Движение к устойчивому развитию и рационализации образовательного процесса возможно при изменениях в стратегии развития образовательной организации. Несмотря на то, что в некоторых образовательных организациях заложены элементы концепции устойчивого развития, такая работа направлена на решение множества трудоемких задач, связанных с функционированием образовательной организации, при этом не являющихся системными. Основной деятельностью образовательной организации является оказание образовательных услуг.

Обо всем, что касается управления, необходимо рассматривать в рамках процесса управления, направленного на принятие решений о реализации стратегических целей организации. Для получения наилучших результатов деятельности образовательной организации необходимо хорошо заботиться об условиях труда, своевременном управлении правильными решениями, налаженными взаимоотношениями между работниками и подразделениями, а также способствовать использованию потенциала всех подразделений организации.

В данном случае важен принцип синергии, когда эффективность совместной работы подразделений образовательной организации выше

эффективности деятельности данных подразделений, функционирующих локально.

Системные изменения в организации в первую очередь направлены на использования организационных и человеческих ресурсов для достижения целей изменения, что требует знания принципов организации, мотивации, лидерства, удовлетворения от работы. Стратегические изменения многое обещают одним людям в организации в плане их карьерного и профессионального роста и угрожают другим, некоторые могут опасаться утратить свое положение или вовсе лишиться должности. Поэтому люди относятся на перспективы стратегических изменений по-разному: одни сразу воспринимают и воплощают в работу, другие - активно воспрепятствуют им или выбирают роль наблюдателей. Из этого следует, что отношение персонала является основой внедрения новшеств.

Образовательная организация как система связана с большим количеством разных типов работ, в процессе которых происходит разработка миссии, целей и стратегии, распределение функций управления, заданий работникам, организация связей и порядка, приобретение или модернизация технологий оказания образовательных услуг, налаживание системы стимулирования, снабжения, сбыта, организация оказания образовательных услуг, контроль, обучение, информирование, реакция на изменения.

Она включает в себя внутренние элементы, которые характерны для самой образовательной организации (миссию, цель, стержневые цели и ценности, сотрудники и квалификация, система и стратегия, культура, структуры и процессы), а также ее внешнее окружение. В последнее время можно внешние факторы поставить на первое место. За 2020-2021 годы из-за ряда внешних факторов организации вынуждены были вносить изменения в уже установленные стандарты и стратегии. Как пример перевод на удаленный формат работы большого количества работников, возможные отпуска без сохранения заработной платы, сокращение штатной численности, разработка и внедрение новых социальных выплат для поддержания работников, или даже

смену деятельности.

Любая система должны быть адаптивной к внешней среде и изменяться под влиянием факторов воздействия и сложившихся условий. Этому способствуют системные изменения. Многие авторы в области менеджмента исследуют проблемы системных изменений, поэтому существует множество подходов к данному понятию, но любые изменения не должны ухудшать имеющуюся систему и полностью соответствовать законодательным нормам и задачам трудового законодательства.

Процесс изучения внешней среды образовательной организации, как важного фактора эффективности выдвигает такие актуальные задачи как выработка стратегии рыночной адаптации образовательной организации и относится к сложным процессам, требующим внимательного отслеживания происходящих во внешней среде процессов. Качественная оценка состояния системы влияния внутренних и внешних факторов на эффективность функционирования внешней среды образовательной организации, основанная на субъективных экспертных характеристиках ее элементов и процессов, является первой стадией анализа, позволяющей определить процессы, которые снижают общий уровень организации, могут выявить резервы роста эффективности деятельности за счет организационных факторов.

В конкретной ситуации на функционирование внешней среды организации оказывает влияние большое число условий и факторов. [38].

Факторы внешней среды в образовательных организациях, работающих в рыночных условиях, разделяют на две группы:

- прямого воздействия;
- косвенного воздействия.

В реалиях сегодняшнего времени экономическая нестабильность, динамичные изменения конкурентных условий создают обстановку, в которой образовательная организация должна постоянно оценивать и корректировать влияние внешних и внутренних факторов внешней среды на эффективность своей деятельности.

По-разному отражается влияние внешних факторов на изменении результативных показателей деятельности образовательной организации.

Внешние факторы косвенного воздействия, в отличие от прямого, имеют более сложную структуру, многоплановый характер, в меньшей мере испытывают влияние организации.

Теоретические и методические подходы к оценке влияния внешних факторов внешней на деятельность образовательной организации, как правило, основаны на использовании методов расстановки приоритетов и экспертных оценок.

Изучая вопросы возможностей воздействия организации на факторы внешней среды, следует отметить, что каждому фактору внешней среды ставится в соответствие количественная оценка, из которых, получается общая, интегральная оценка внешней среды.

Анализ внешней среды требует процесса формулирования стратегии адаптации организации к рынку и включает необходимость мониторинга процессов, происходящих во внешней среде, диагностики факторов и установления связей между ними и сильными и слабыми сторонами образовательной организации в сложных процессах, а также повышения стратегической адаптируемости и возможность управления образовательной организацией.

Источники случайных факторов, влияющих на деятельность организации, бывают внутренние и внешние. Эти факторы могут выражаться в старении персонала, низкой квалификации, износе основных средств, инфляции и т. д. За счет устойчивого управления организацией можно исключить влияние внутренних источников, но внешние факторы в современных геополитических условиях не менее важны. Эффективность организационных операций в основном зависит от сил за пределами организации и во внешней среде.

Процесс кооперации должен основываться на интенсификации производственных и управленческих процессов, что невозможно без инновационных преобразований, направленных на стимулирование развития

образовательной организации.

Располагаемые образовательной организацией ресурсы в каждом планируемом периоде ограничены и должны быть использованы рационально, с тем, чтобы обеспечить наиболее полное развитие предлагаемых услуг. Это определяет необходимость социально-экономического отбора наиболее выгодных направлений инвестиций.

Внедрение новых моделей управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации необходимы для повышения:

1. конкурентных преимуществ на рынке оказываемых услуг;
2. благосостояния сотрудников;
3. корпоративной этики;
4. имиджа организации. [42].

Так же одной из основных причин, требующих пересмотр системы управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации являются системные изменения в организации такие как:

1. смена руководящего состава, уход прежнего лидера;
2. переход ряда ведущих специалистов на работу к конкурентам;
3. разработана новая стратегия деятельности организации, для реализации которой требуются дополнительное обучение;
4. неактуальная система мотивации и самореализации работников;
5. отсутствие карьерного роста.

Кооперация структурных подразделений возможна только в рамках положительной корпоративной культуры.

Управление корпоративной культурой включает:

- формирование корпоративной идеологии;
- применение на всех уровнях единого стиля руководства;
- создание благоприятной психологической атмосферы;
- проведение корпоративных мероприятий, нацеленных на командную работу, повышение лояльности работников;
- регулярная обратная связь работников и руководства организации.

Главным результатом успешной работы корпоративной культуры организации является наличие большого количества лояльных работников, которые считают себя со своей организацией как единое целое, а также в стремлении работать в организации и способствовать ее успеху и развитию.

На современном этапе системные изменения необходимо связывать с цифровизацией и цифровой трансформацией всех организационных процессов. [58].

Цифровая трансформация формирует не только новые требования, связанные с изменением управления в целом, но и создает новые возможности управления кооперацией структурных подразделений образовательных организаций, при этом постепенно повышает уровень знаний работников в области информационных технологий, их быстрой адаптации к новым формам общения и контролю, что в применении возможно и в производственных процессах, и в управление своим жизненным процессом.

Для образовательной организации важно, чтобы каждый руководитель структурного подразделения обладал высоким уровнем управленческой культуры. Управленческая культура руководителя - это комплекс управленческих знаний, умений и опыта, а также профессионально значимых личностных качеств лидерской и творческой направленности. Мастерство управления состоит в умении выбирать наиболее эффективные для данного конкретного момента времени и сложившихся обстоятельств методы управленческой деятельности и формирует образ идеального управленца. [85].

Многие менеджеры не достигают поставленных целей, так как большую часть времени посвящают самостоятельной работе в качестве исполнителя, они недостаточно используют потенциал делегирования. Менеджер должен постоянно отслеживать, насколько % он руководитель и на сколько % он исполнитель. Это позволяет концентрироваться на главном и работать на будущее организации.

Особого внимания требует структура образовательной организации и принципы ее построения, поскольку именно от этого зависит эффективность

дальнейшей кооперации и возможностей взаимодействия всех подразделений, в целом управления данной организацией, а также формируются ценности образовательной организации и правила. Успех организации зависит от умелого управления при изменении внешней среды, внесения при необходимости корректировок и поддержания стабильности организации. [52].

На первом этапе развития каждая организация определяет, какой тип системы лучше всего соответствует ее потребностям и более эффективно использует эту структуру навыков, ресурсов и возможностей, чтобы получить как можно больше от использования своего потенциала. Тип структуры образовательной организации определяется различными факторами: масштабом организации, уровня образования, формы собственности (частной, государственной). По мере развития структура меняется, совершенствуется, приспосабливается к новым ситуациям.

Устойчивые образовательные организации объединяет одно – они активны и динамичны в развитии. Они способны процветать даже в самых сложных обстоятельствах, они способны уменьшить влияние внешних угроз и использовать навыки. Динамичные образовательные организации предлагают не только массу новых услуг в соответствии с новой моделью коммуникации в образовании, но новые методы и способы повышения ее капитализации.

Есть много причин (внутренних и внешних), на основании которых образовательные организации постоянно совершенствуются, и это очень важно.

Во-первых, большинство процессов в условиях высоко-конкурентной среды снижают свою эффективность, если их не поддерживать. Это означает, что только для поддержания действующего стандарта необходимо выполнять ряд работ по поддержанию процесса. Если цель состоит в улучшении и инновациях, то это требует дополнительных усилий.

Во-вторых, если образовательная организация не совершенствуется, она, несомненно, не сможет адаптироваться к процессам, происходящим во внешней среде.

В-третьих, современные учащиеся становятся более требовательными.

Уровень профессионального обучения постоянно повышается, что приводит к быстрому росту их ожиданий.

Существует ряд принципов передовых практик, которые используют при принятии решения относительно надлежащей структуры и культуры организации в рамках деятельности по управлению процессами образовательной организации.

Во-первых, необходимо донести до всех сотрудников цели образовательной организации, чего она желает достичь сейчас и в перспективе к чему стремимся.

Во-вторых, обеспечить последовательность и системность образовательной организации, т.е. не просто наладить взаимодействие в двух бизнес-процессах, а наладить его комплексно, в каждом подразделении и между ними.

В-третьих, обеспечить заметную поддержку руководителями своих подчиненных.

В-четвертых, обеспечить единый и верный источник информации или единый способ получения (предоставления) информации во избежание дублирования или недополучения информации.

В-пятых, назначить владельцев каждого процесса, ответственных лиц и лиц, контролирующих процесс.

В-шестых, обеспечить регламентацию каждого процесса, причем расписанную до мельчайших подробностей.

Рис. 5 – Принципы принятия решения относительно надлежащей структуры и культуры организации

Что касается формирования карты взаимодействий, то, отталкиваясь от общих принципов, можно сформулировать несколько принципов, которые составят базу для извлечения максимальной пользы от внедрения карты. В качестве методики оценки эффективности кооперации структурных подразделений образовательной организации можно использовать три критерия: согласованности, включенности (индекс включенности), интегрированности (индекс интегрированности). [38].

Первый принцип связан с объединением нескольких направленных на многофункциональность рабочих мест процедур в одну.

Второй принцип обеспечивает гибкость процессов: необходимо продумать несколько вариантов исполнения одного и того же процесса, чтобы в случае каких-то сбоев, это не нарушило всю систему.

Третий принцип направлен на минимизацию согласований и количества проверок. Достигается это разными путями: регламентацией каждого процесса, ведением отчетности и т.д.

Четвертый принцип: делегирование полномочий «сверху-вниз». Задача должна поступать только от вышестоящего руководства и конкретному лицу, без передачи заданий третьим лицам.

Рис. 6 – Принципы эффективного внедрения карты взаимодействия структурных подразделений

При этом организационная иерархия подразделений будет выстроена по характеру распределения функций:

- первый уровень – подразделения, реализующие свои функции в кооперации со всеми структурными подразделениями;
- второй уровень – подразделения, реализующие свои функции в кооперации с большинством подразделений (2/3);
- третий уровень – подразделения, реализующие свои функции в кооперации с профильными структурными подразделениями.

Сущность управления - это умение добиваться выполнения работы другими в соответствии с требованиями по качеству и в строго установленные сроки. Но самым важным является то, какими средствами достигается результат, поэтому столь важен вопрос внутренней культуры организации, культуры управленца и навыков мотивирования, позволяющих создавать атмосферу доверия, сотрудничества и общей нацеленности на развитие и совершенствование.

Совершенствование системы управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации является важным условием

успешного решения стоящих перед обществом задач и укрепления любого государства в целом. [70].

Таким образом, устойчивое функционирование подразумевает под собой такой способ организации деятельности образовательной организации, когда все его структурные подразделения работают максимально слаженно, потенциал всех участников образовательного процесса используется в полной мере и максимально эффективно.

В соответствии с идеей устойчивого развития в экономике, под устойчивым развитием образовательной организации понимаются преобразования, которые позволяют ей быть успешной в настоящее время и обеспечивают этот успех в будущем. Следует отметить, что в логике концепции УР образовательная организация рассматривается как социо-эколого-экономическая система и значимым является сохранение целостности образовательного пространства. Учет факторов, обеспечивающих процесс УР, а также его индикаторов, позволяет организовать эффективную деятельность организации для сохранения ею устойчивых позиций в изменяющейся социально-экономической ситуации.

Любая методика, опирающаяся на расчет только количественных показателей, не в состоянии раскрыть механизм поддержания устойчивости развития. Наряду с количественными показателями необходимо использовать и качественные измерители, что дает возможность дать углубленное понимание проблемы устойчивости экономического развития образовательной организации.

Управление кооперацией структурных подразделений образовательной организации является одним из важнейших этапов управленческого процесса образовательной организации. Формирование системы управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации с целью укрепления своих позиций на образовательном рынке, более полного удовлетворения потребительских предпочтений по сравнению с конкурентами.

2. Анализ управления кооперацией структурных подразделений ГБОУ Школа №118

2.1. Анализ показателей кооперации структурных подразделений ГБОУ Школа №118

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение города Москвы «Школа № 118» (ГБОУ Школа № 118) образовано в результате реорганизации в форме слияния двух образовательных учреждений: Государственного бюджетного образовательного учреждения города Москвы средней общеобразовательной школы № 118 и Государственного бюджетного образовательного учреждения города Москвы средней общеобразовательной школы № 1 «29» сентября 2014 года на основании приказа Департамента образования города Москвы № 382 от 10.05.14 «О реорганизации государственных бюджетных образовательных учреждений Департамента образования города Москвы, подведомственных Юго-Западному окружному управлению образования Департамента образования города Москвы».

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение города Москвы «Школа № 118» действует на основании Устава в редакции № 2, утвержденного Департамента образования города Москвы 28 июня 2017 года, зарегистрированного МИФНС № 46 по городу Москве 14 июля 2017 года.

Школа расположена в Юго-Западном административном округе города Москвы, в Гагаринском и Ломоносовском районах.

Образовательные здания и помещения Школы расположены по 11-ти адресам, 3 школьных здания, 7 дошкольных отделений, 1 здание дополнительного образования.

Школа реализует образовательные программы начального общего, основного общего, среднего общего образования, а также программы дополнительного образования по всем адресам.

Управление Школой осуществляется в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации и города Москвы и Уставом.

Общее управление ГБОУ Школа № 118 осуществляет директор, который организует выполнение решений Учредителя по вопросам деятельности ГБОУ Школа № 118. Основной управленческой функцией директора является осуществление оперативного руководства деятельностью ГБОУ Школа № 118, координация действий всех участников образовательного процесса.

Коллегиальными органами управления ГБОУ Школа № 118 являются: Общее собрание работников образовательного учреждения, Педагогический совет, Управляющий совет. Общее собрание работников (далее - Общее собрание) - является коллегиальным органом управления образовательной организации.

Членами Общего собрания являются работники ГБОУ Школа № 118, для которых работа в Школе является основной. Работники обязаны принимать участие в работе общего собрания ГБОУ Школа № 118. Общее собрание правомочно, если на заседании присутствует более чем две трети его членов.

Педагогический совет является коллегиальным органом управления ГБОУ Школа № 118. Членами Педагогического совета являются педагогические работники ГБОУ Школа № 118. Председателем Педагогического совета является директор ГБОУ Школа № 118.

В целях учета мнения обучающихся в Школе создан Совет обучающихся ГБОУ Школа № 118. Административное управление ГБОУ Школа № 118 направлено на реализацию основных задач, определенных Уставом ГБОУ Школа № 118.

Административное управление осуществляется по направлениям:

- управление процессом реализации образовательной деятельности по общеобразовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования;
- по образовательным программам дошкольного образования, дополнительным общеразвивающим программам;
- управление развитием образовательной среды ГБОУ Школа № 118;

– управление финансово-хозяйственной деятельностью, кадровыми ресурсами;

– управление обеспечением безопасности участников образовательного процесса, объектов школьной инфраструктуры.

Оперативное управление учебно-воспитательным процессом осуществляют заместители директора по учебно-воспитательной работе.

Заместители директора осуществляют оперативное управление образовательным процессом: обеспечивают функционирование ВСОКО, участие во внешних процедурах оценки качества образования, участие в олимпиадном движении, регулируют и контролируют образовательную деятельность, выполняют методическое руководство образовательным и воспитательным процессом, организуют социальную защиту обучающихся и воспитанников, организуют работу по профилактике правонарушений.

Оперативное управление финансово-хозяйственной деятельностью возложено на заместителя директора по управлению ресурсами. Хозяйственно-материальное обеспечение возложено на специальные подразделения, которые подчиняются заместителю директора по управлению ресурсами.

Управление осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Повышение рейтинговых показателей образовательной организации и повышение места в рейтинге, увеличивает ежегодное финансирование, а, следовательно, способствует устойчивому экономическому развитию организации в целом.

В связи с вышеизложенным на 2023-2024 год определены основные составляющие элементы для устойчивого развития образовательной организации:

Повышение результатов ГИА:

1. Повышение профессиональных компетенций педагогов (курсы повышения квалификации, посещение семинаров, вебинаров и т.д.)

2. Прохождение педагогами, которые работают в 10-11-х классах независимой диагностики МЦКО с результатом не ниже высокого.
3. Создание условий для реализации индивидуального образовательного маршрута.
4. Использование МЭШ и других образовательных ресурсов для подготовки к ЕГЭ.
5. Проведение тренировочных и диагностических работ в формате ЕГЭ.
6. Расширение участия в городских проектах.
7. Развитие системы профильного образования и предпрофессионального образования (открытие новых классов математической вертикали, 3 год работаем в проекте «Эффективная начальная школа») подали заявку в проект «Новый педагогический класс в Московской школе»)
8. Участие в городских проектах.
9. Развитие системы дополнительного образования.

В школе организован школьный проектный офис, перед которым стоят следующие задачи:

- разработка положения о реализации проекта в школе и дорожной карты;
- реализация предпрофессиональных курсов по выбору;
- реализация программ дополнительного образования;
- взаимодействие с партнерами проекта;
- обеспечение достижения целевых показателей проекта;
- информирование общественности о ходе реализации проекта.

Проведем анализ структуры рейтинговых показателей ГБОУ «Школа №118», за последние 3 учебных года. Сведения, которые потребовались для осуществления анализа в рамках дипломной работы отражены в Приложении 2.

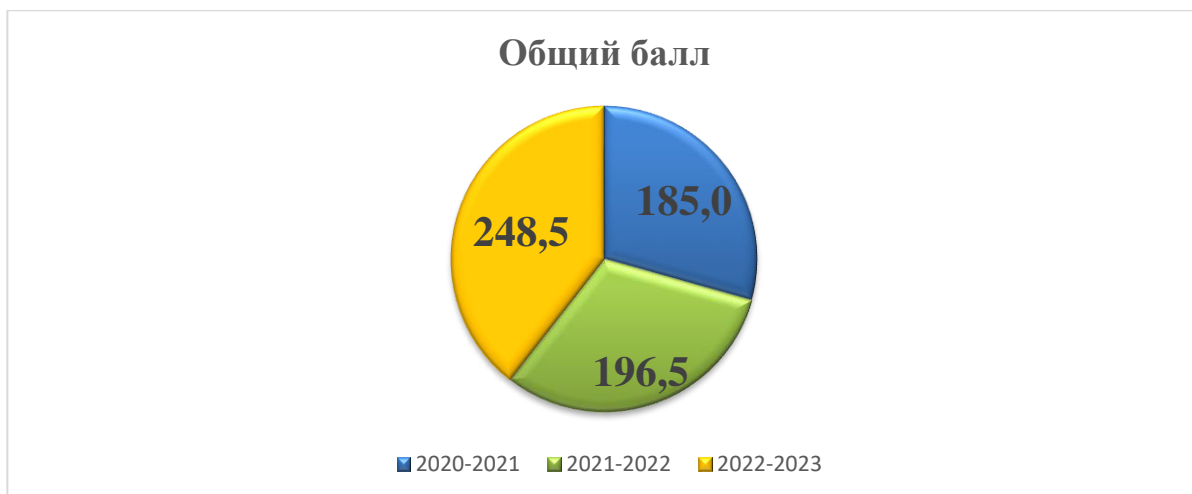


Рис. 7 – Общий балл рейтинговых показателей в разрезе 2021-2023 гг.

Из рисунка 7 видно, что общий балл рейтинговых показателей в 2023 году составил 248,5, что на 50 баллов больше, чем в 2022 году. Наибольший удельный вес от общего бала составили показатели за результативность по ЕГЭ (33 %), ОГЭ (16 %) и диагностикам (18 %).

Более подробная информация по рейтинговым показателям представлена в рисунках 6 – 13.



Рис.8 – Рейтинговый балл по ЕГЭ в 2021-2023 гг.

Из рисунка 8 видно, наблюдается положительная динамика по результатам ЕГЭ за 2023 год. Доля выпускников, набравших 250 и более баллов по любым трем предметам ЕГЭ, от общего количества выпускников, сдававших ГИА в форме ЕГЭ, увеличилось на 5 %, также улучшились общие результаты у всех выпускников.



Рис.9 – Рейтинговый балл по ОГЭ за 2021-2023 гг.

Из рисунка 9 видно, что наблюдается положительная динамика по результатам ОГЭ за 2023 год. Доля выпускников, набравших 8 и более баллов по любым двум предметам ОГЭ, от общего количества выпускников, сдававших ГИА в форме ОГЭ выросла на 8 %, также улучшились общие результаты у всех выпускников.



Рис. 10 – Рейтинговый показатель за результаты полезные на Всероссийской (заключительный и региональный этапы) и Московской (заключительный этап) олимпиадах школьников.

Из рисунка 10 видно, что в 2023 году наблюдается положительная динамика за результаты, полученные на ВСОШ и МОШ, увеличилось количество победителей и призеров Всероссийской и Московской олимпиад.



Рис. 11 – Рейтинговый показатель, полученный за результаты в проводимый диагностиках.

Из рисунка 11 видно, что результаты по диагностикам выросли на 22% по сравнению с 2022 годом. Учитываются результаты по независимым диагностикам 5–8-х классов с видеоконтролем проведения.



Рис. 12 - Показатели эффективности работы дошкольных групп образовательных организаций.

В рейтинге учитывается количество дошкольников, перешедших в порядке перевода в первый класс этой же образовательной организации. Из рисунка 12 видно, что наблюдается снижение показателей от 2021 к 2023 году, это связано с демографической ситуацией в России.



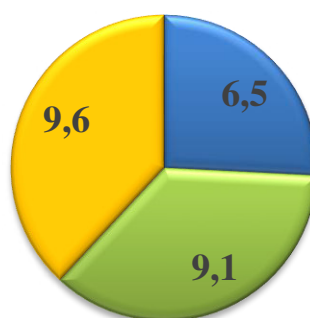
Рис. 13 – результаты по Всероссийскому чемпионатному движению профессионального мастерства

Из рисунка 13 видно, что увеличились результаты по соревновательным мероприятиям, направленным на демонстрацию компетенций конкурсантами и работу по формированию прототипов «продуктов» в определенной области.



Рис. 14 - Объем бюджета образовательной организации в расчете на одного работника, тыс. руб.

Соотношение доходов, полученных от приносящей доход деятельности, к объему финансирования государственного задания, %

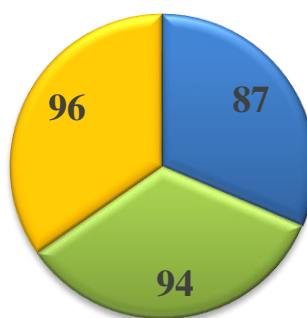


■ 2020-2021 ■ 2021-2022 ■ 2022-2023

Рис. 15 - Соотношение доходов, полученных от приносящей доход деятельности, к объему финансирования государственного задания, %

В 2021 году доход от ПДД составил - 23 427 тыс. руб., в 2022 году - 31 549 тыс. руб., в 2023 году – 33 907 тыс. руб.

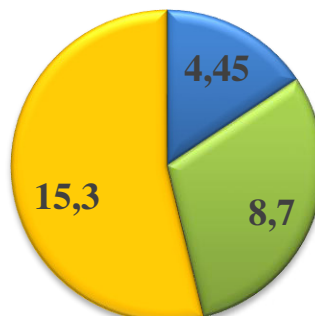
Общий охват дополнительным образованием обучающихся (в возрасте от 5 до 18 лет), занимающихся как в данной школе, так и в других организациях, %



■ 2020-2021 ■ 2021-2022 ■ 2022-2023

Рис. 16 - Общий охват дополнительным образованием обучающихся (в возрасте от 5 до 18 лет), занимающихся как в данной школе, так и в других организациях, %

Доля обучающихся, сдавших нормы ГТО (в своей возрастной группе), от общего количества обучающихся в образовательной организации, допущенных по медицинским показателям, %



■ 2020-2021 ■ 2021-2022 ■ 2022-2023

Рис. 17 - Доля обучающихся, сдавших нормы ГТО (в своей возрастной группе), от общего количества обучающихся в образовательной организации, допущенных по медицинским показателям.

Таблица 6

Анализ закупочной деятельности

Совокупный годовой объем закупок ГБОУ Школа № 118			
год	2021	2022	2023
Сумма	97 625 493,49	110 633 980,75	115 877 040,29
Количество конкурентных процедур			
штук	13	6	44
Среднее снижение по итогам проведения конкурентных процедур за период 2021-2023гг.			
%	27,64	17,29	15,52
Количество проведенных котировочных сессий за период 2021-2023гг.			
Кол-во процедур	127	61	35

Среднее снижение по итогам проведения котировочных сессий за период 2021-2023гг.			
%	19,43	22,9	17,88

Совокупный объем закупок ГБОУ г. Москвы «Школа № 118» в 2023 году составил 115 877 040,29 руб., из которых 26 534 765,75 руб. занимали закупки у единственного поставщика на основании пункта 5 части 1 статьи 93 Федерального закона №44-ФЗ и закупка коммунальных услуг (электроснабжение, теплоснабжение, водоснабжение и т.д.). Удельный вес закупок у единственного поставщика составил 23 %, закупки конкурентным способом, соответственно – 77 % от всего объема. [5].

В 2023 году количество конкурентных процедур значительно увеличился и составил 44 процедуры, большинство из которых являются совместными закупка, а количество котировочных сессий уменьшилось, что говорит о получении больше экономии и заключении контрактов с более крупными и добросовестными поставщиками.

Среднее снижение по итогам проведения конкурентных процедур и котировочных сессий в 2023 году также имеет положительную динамику и оптимальные показатели.

По результатам проведенного анализа и оценки показателей эффективности устойчивого развития ГБОУ «Школа № 118» можно сделать вывод о достаточно высокой эффективности и положительной динамике по значительной доле показателей. Несмотря на это, процесс кооперации структурных подразделений недостаточно отлажен, а также необходимо обратить особое внимание на подключение всех сотрудников организации к системе электронного документооборота, а также провести повышение квалификации сотрудников по организации работы с применением процессного управления.

Часто образовательные организации сталкиваются с проблемами кооперации структурных подразделений, вследствие чего возникают ошибки, которые отражаются на финансовой эффективности: нецелевое использование

бюджетных средств; несвоевременная закупочная деятельность; нарушения, связанные с обеспечением безопасности; нарушения при проведении претензионной работы, либо ее отсутствие. Поэтому необходима разработка четких функциональных инструкций и алгоритмов взаимодействия структурных подразделений для обеспечения устойчивого экономического развития образовательной организации.

2.2. Модель по повышению эффективности управления кооперацией структурных подразделений ГБОУ Школа №118

При разработке модели управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации, основными целями для ее большей эффективности необходимо определить:

1. Разработку или улучшение процесса управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации.
2. Улучшение качественных составляющих работников.
3. Повышение уровня компетентности сотрудников структурных подразделений образовательной организации в области кооперации.

Возможный переход на автоматизацию и цифровизацию так называемых «рутинных» процессов, например, при проведении совещаний. Вместо того, чтобы собираться и обсуждать вопросы, теряя время на обсуждение, можно использовать общие чаты, где предлагать решение вопросов и затем уже для принятия окончательного решения встречаться.

Для разработки модели использован процессный подход к управлению, который позволяет систематизировать деятельность всех структурных подразделений с определением оптимального взаимодействия учитывая все факторы, условия и показатели эффективности деятельности образовательной организации.

«...фирмы которые не усвоят культуру процессного управления, обречены на поражение, они не выдержат конкуренции» Дональд Питерсон Исп. Директора ford motors company.

Все, что делается в организации есть процессы. Когда процессы не налажены, работа людей приобретает хаотический характер. При этом энергия людей тратится не на полезные дела, а на согласование действий, конфликты, поиск информации, преодоление препятствий, исправление ошибок.

Процессная модель организации состоит из множества бизнес-процессов, участниками которых являются структурные подразделения и должностные лица организационной структуры предприятия.

Процессный подход позволяет:

- соединить цепочки отдельных действий (процессов)
- выбросить лишние действия (процессы)
- исключить дублирующие действия (процессы)
- вести параллельно действия (процессы), где это можно и нужно. [31].

Но сперва определим проблемы, с которыми может столкнуться образовательная организации при внедрении процессного подхода:

Таблица 7

Проблемы внедрения процессного подхода

Проблема	Характеристика
Проблемы теоретического характера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нет целостной системы определений, позволяющих быстро погрузиться в подход. 2. Нет теоретической базы, которая раскрывает возможности управления.
Проблемы методического характера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток методических указаний для перехода к процессному подходу к управлению. 2. Нет внутренних стандартов, которые описывают и регламентируют бизнес-процессы. 3. Нехватка методик, описывающих применение инструментов моделирования бизнес-процессов
Проблемы прикладного характера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Некорректно постановлены цели и задачи внедрения процессного управления. 2. Сопротивление работников изменениям.

	<p>3. Руководство настроено на получение быстрого результата от внедрения процессного подхода.</p> <p>4. Соккрытие текущих результатов проекта внутри организации.</p>
Неподготовленность структуры управления организации	Несмотря на то, что внешние и внутренние факторы изменчивы, структура управления организацией остается неизменной. Внедрение процессного подхода может нанести ощутимый вред, если организация не готова применять его в полной мере в силу неготовности руководства к нововведениям.
Столкновение интересов	Эта проблема связана с тем, что процессный подход невозможно осуществить без достоверного документирования процессов и деятельности организации. К сожалению, организации не всегда готовы представить правдивое описание своей системы бизнес-процессов.
Охват всех процессов сразу	Зачастую, организация при внедрении процессного подхода пытается сразу описать все процессы, которые в ней функционируют. Но такой масштабный охват приводит к нехватке ресурсов и сложности управления.
Негативная реакция персонала	Руководство сталкивается с сопротивлением изменениям со стороны работников. Это связано с тем, что любые действия, которые осуществляют переход к процессному управлению, рассматриваются как дополнительная нагрузка к основной деятельности.

Несмотря на то, что при внедрении процессного управления могут возникнуть сложности в организации, преимущества перевешивают.

К основным преимуществам отнести:

- уменьшение операционных издержек;
- уменьшение временных ресурсов на исполнение заданных процессов;
- увеличение точности выполнения задач;
- повышение скорости реагирования на различные изменения и модернизации;
- более целесообразное использование человеческих и финансовых ресурсов.



Рис.18 - Преимущества процессного подхода

Основное преимущество процессного подхода - непрерывность управления, оно обеспечивается на границе отдельных процессов в рамках их системы, а также при их взаимодействии. Другими словами, суть процессного подхода заключается в том, чтобы представить всю деятельность организации в виде сети взаимосвязанных процессов, которые, в свою очередь, объединяют

отдельные функции в общие потоки, нацеленные на преобразование входящих данных на конечные результаты организации. [16].

Устойчивое развитие образовательной организации на прямую зависит от того, насколько в системе управления выстроены горизонтальные связи. Должно быть четко определено: кто должен решать определенный тип задач управления, с кем при этом следует взаимодействовать, на достижение каких результатов необходимо быть нацеленным.

Процессный подход предполагает наличие ключевых элементов, без которых он не может быть внедрен в организации. К таким ключевым элементам относят: вход процесса, выход процесса, ресурсы, владелец процесса, потребители и поставщики процесса, показатели процесса. [60].

На основании анализа теории и практики исследуемой проблемы нами определены основные процессы образовательной организации, выделены ключевые элементы. Все процессы образовательной организации подразделяются на 4 вида: Процессы управления, основные процессы - образовательная деятельность, процессы управления ресурсами и процессы контроля качества (процессы измерения, анализа и улучшения).

В соответствии с Законом об образовании понятие «образование» трактуется как «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов». Таким образом, и поставщиками, и потребителями основных процессов являются человек, семья, общество, государство. Образовательная организация должна обеспечить «свободу выбора получения образования согласно склонностям и потребностям человека, создание условий для самореализации каждого человека, свободное развитие его способностей,

включая предоставление права выбора форм получения образования, форм обучения, организации, осуществляющей образовательную деятельность, направленности образования в пределах, предоставленных системой образования» [10].

На «входе» образовательная организация реализует право человека на образование, гарантируя общедоступность и бесплатность в соответствии с ФГОС. Реализация права каждого человека на образование обеспечивается путем создания соответствующих социально-экономических условий для его получения, расширения возможностей удовлетворять потребности человека в получении образования различных уровня и направленности. На руководителе ОО лежит ответственность за процессы управления. На этом уровне происходит маркетинг, стратегическое планирование, целеполагание, делегирование и распределение полномочий, регламентация (сроки, порядок взаимодействия подразделений и исполнителей, управленческие решения). Процессы управления, в свою очередь, отвечают за повышение эффективности результативности основных и вспомогательных процессов. Основным процессом является - образовательная деятельность, для её обеспечения необходимы такие ресурсы, как: административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности, юридическое обеспечение, учебно-материальное обеспечение, ремонт и модернизация оборудования, кадровое обеспечение, финансово-экономическое обеспечение, обеспечение закупками, информационно-техническое обеспечение и связь. Управление ресурсами является вспомогательным процессом, который направлен на обеспечение и повышение эффективности образовательной деятельности.

Для того чтобы затраты были оптимальными, оправданными и рациональными, а также для недопущения нецелесообразной растраты бюджетных средств и ресурсов, кооперация структурных подразделений осуществляется через заместителей директора по направлению деятельности.

Это позволяет достичь оптимального управления ресурсами, а, следовательно, обеспечить устойчивое развитие образовательной организации.

К контролю качества относятся процессы измерения, анализа и улучшения. Основой которых является система показателей процессов, таких как:

- доля выпускников, набравших 250 и более баллов по любым трем предметам ЕГЭ, от общего количества выпускников, сдававших ГИА в форме ЕГЭ;

- доля выпускников, набравших 8 и более баллов по любым двум предметам ОГЭ, от общего количества выпускников, сдававших ГИА в форме ОГЭ;

- количество победителей и призеров заключительного и регионального этапов ВсОШ;

- количество победителей и призеров заключительного этапа МОШ;

- доля дошкольников, выбравших для продолжения обучения и/или оставшихся в той же образовательной организации, от общего количества дошкольников в возрасте, достаточном для перехода на начальный уровень общего образования;

- доля обучающихся, переведенных из 4 классов в 5 классы той же образовательной организации, от общего количества выпускников 4 классов;

- доля обучающихся, окончивших 7 класс в той же образовательной организации, что и 5 класс.

Матрица управления процессами образовательной организации представлена на рисунке 21.

Аналитические данные позволяют оперативно принимать решения по улучшению или изменению основных и вспомогательных процессов.

На «выходе» образовательной деятельности организация обеспечивает достижение планируемых результатов обучающегося, приобретение знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенций, которые позволяют ему стать потенциальным профессионалом, востребованным в различных сферах деятельности, а также стать полезным для экономического развития города (см. рис. 20).

Также нами предлагается внедрить систему внутреннего документооборота в образовательную организацию. На сегодняшний день существует множество таких систем, которые используются в коммерческом бизнесе и в государственных организациях. В государственных организациях города Москвы в подавляющем большинстве используется система электронного документооборота МосЭДО, но как правило, в образовательных организациях доступ к данной системе предоставляется только руководителю и его заместителям, также эта система имеет ограниченный функционал.



Рис. 19 Преимущества от внедрения СЭД

Большинство СЭД на сегодняшний день имеют приложения в IOS и Android.

По итогам анализа, проведенного в 2023 году, нами предлагается внедрить систему Битрикс24. Битрикс24 — это онлайн-сервис, в котором собраны все нужные инструменты для работы компании и управления бизнесом. Перенесите в единое пространство и автоматизируйте все рабочие коммуникации, продажи, проекты и бизнес-процессы.

На сегодняшний день образовательные организации превратились в

большие образовательные комплексы, в которые входят несколько школ и зданий дошкольных групп, они могут составлять от 2-х зданий до 27, с внушительным штатом сотрудников и для внедрения системы документооборота есть несколько основных причин:

1. Необходимость в повышении скорости и качества обработки информации.

2. Предотвращение утери информации и сохранение ее конфиденциальности.

3. Накопление множества документов в бумажном варианте, назначение и источник которых могут быть неясны.

4. Затрата большого количества времени на поиски нужной документации.

5. Большие затраты на печатные и копировальные ресурсы (создается большое количество бумажных).

6. Существенное количество времени уходит на согласование документа.

Внедрение системы Битрикс24 позволит автоматизировать управленческую деятельность и решит многие проблемы, в том числе:

- обеспечит эффективную и согласованную работу всех структурных подразделений организации;

- повысит эффективность работы с документацией;

- увеличит производительность труда работников за счет уменьшения времени обработки, поиска и создания новых документов;

- увеличит скорость доступа сотрудников к информации;

- четко разграничит права и уровни доступа работников организации к информации.

- сокращает количество информационных систем для обмена данными и информации.

Для обеспечения безопасности информации в СЭД должны быть реализованы следующие возможности: безопасный доступ, сохранность документов, обеспечение подлинности документов, протоколирование действий пользователя. [51].

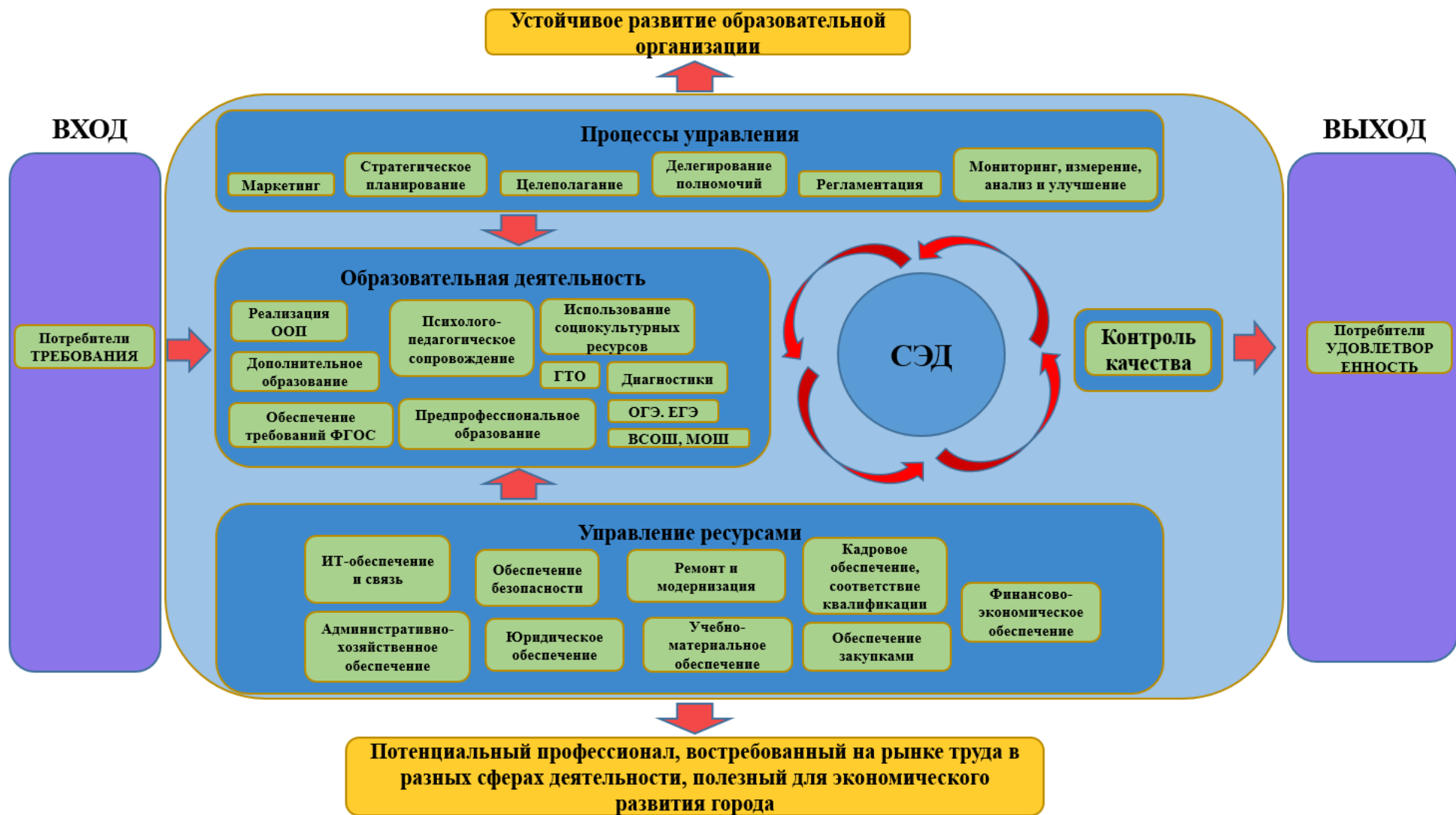


Рисунок 20. Модель по повышению эффективности управления кооперацией структурных подразделений

ГБОУ Школа №118

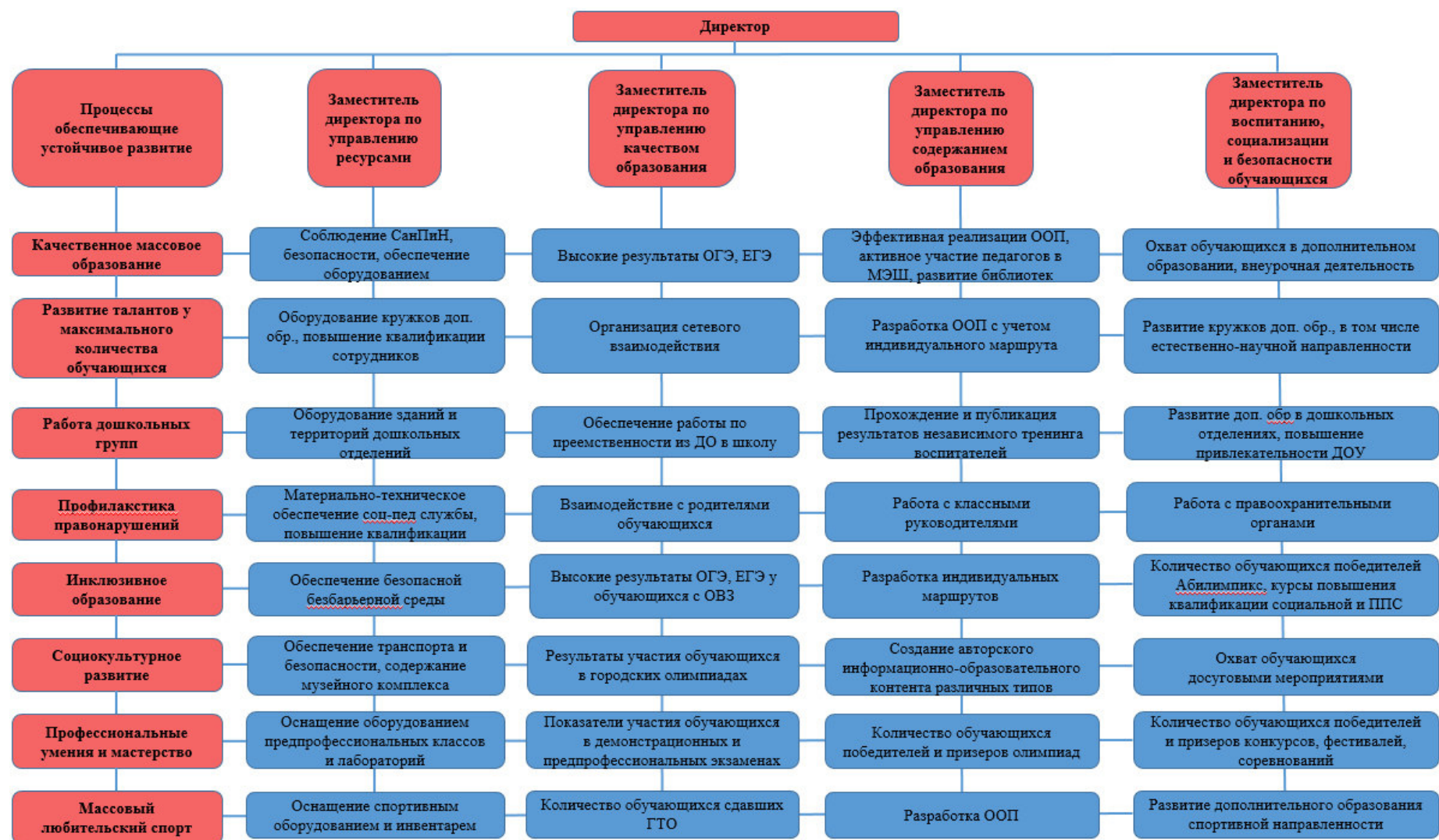


Рисунок 21. Матрица управления процессами образовательной организации

В целом можно сделать вывод, что в настоящее время одним из путей совершенствования управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации может быть маркетинговый подход к управлению, обеспечивающий интеграцию, взаимодействие и постоянный процесс воспроизводства устойчивых конкурентных преимуществ. Так как управленческая деятельность базируется на ряде обеспечивающих подсистем, то совершенствование управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации должно базироваться на развитии уровня организации этих подсистем, а также на совершенствовании алгоритма принятия управленческого решения по совершенствованию кооперации.

Важно отметить, что методика управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации позволяет влиять на процесс принятия управленческого решения в сфере управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации. Так, в условиях отсутствия определенной методики по данному направлению принятие управленческого решения происходит в режиме реакции на сложившуюся ситуацию, тогда как согласно методике управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации принятие решения происходит на основе проведенного прогноза еще до развития ситуации.

Таким образом, уровень устойчивого развития образовательной организации зависит от состояния системы управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации.

2.3. Рекомендации по совершенствованию кооперации структурных подразделений ГБОУ Школа №118

Проанализировав научную литературу, связанную с кооперацией структурных подразделений образовательной организации, предлагаются следующие рекомендации:

Для начала, руководителю образовательной организации необходимо четко закрепить зоны ответственности за заместителями директора по всем

направлениям, а также грамотно делегировать свои права и полномочия, в соответствии с Уставом и локально-нормативными актами.

Рекомендованный перечень полномочий, которые стоит делегировать:

Заместителю директора по управлению ресурсами:

- обеспечивает условия выполнения соответствия новым ФГОС в части требований к условиям выполнения образовательной программы;
- обеспечивает эффективную экономическую, хозяйственную и финансовую деятельность школы;
- обеспечивает надлежащее содержание школьных зданий и сооружений;
- утверждает план финансово-хозяйственной деятельности.
- утверждает план и график закупок товаров, работ и услуг.
- подписывает, вносит изменения и расторгает государственные соглашения, контракты и договоры;
- подписывает накладные, акты выполненных работ и другие документы, подтверждающие факт выполнения обязательств, в соответствии с условиями государственных договоров и контрактов;
- подписание финансовых, административных и распорядительных документов.
- подписывать платежные документы, а также другие документы по расходам организации;
- контроль за Своевременным прохождением медицинских осмотров для сотрудников Школы;
- подписывать документы, перечень которых определяет руководитель;
- назначает и координирует лиц, ответственных за безопасность жизнедеятельности и здоровье учащихся, и воспитанников в каждом корпусе образовательной организации;
- выступать от имени школы в государственных органах и иных сторонних организациях;
- выносить на рассмотрение руководителя меры поощрения и дисциплинарного взыскания сотрудникам образовательной организации.

Заместителю директора по содержанию образования

- обеспечивает условия выполнения соответствия новым ФГОС в части требований к условиям выполнения образовательной программы;
- утверждение учебного плана и образовательной программы на всех уровнях образования;
- утверждение расписаний уроков и других видов образовательной деятельности;
- зачисление, перевод или исключение учащихся в соответствии с законодательством и требованиями локально-нормативных актов;
- работу по обеспечению участия Школы в таких проектах города Москвы как МЭШ, Медицинский класс в московской школе, Инженерный класс в московской школе, Академический класс в московской школе, Кадетский класс в московской школе и др.);
- право подписывать документы, перечень которых определяет руководитель;
- выступать от имени школы в государственных органах и иных сторонних организациях;
- выносить на рассмотрение руководителя меры поощрения и дисциплинарного взыскания сотрудникам образовательной организации.

Заместителю директора по воспитанию и социализации:

- утверждение программ внешкольной и внеклассной деятельности учащихся;
- утверждение расписания занятий для ГКП, программ для внеклассных кружков и других образовательных, культурных и развлекательных мероприятий.
- утверждения плана выездных мероприятий;
- обеспечение деятельности школы по реализации программ дополнительного образования;
- организация работы по воспитанию и социализации обучающихся, взаимодействию с их законными представителями, органами по профилактике

правонарушений и безнадзорности несовершеннолетних;

- организация работы по профилактике нарушений поведения и отклонений в развитии обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся, которые испытывают затруднения в освоении ООП, развитии и социальной адаптации

- контроль за соблюдением и выполнению СанПиН, требований и правил по пожарной безопасности, охране труда, при проведении образовательных мероприятий и работ с воспитанниками и учащимися вне Школы

- право подписывать документы, перечень которых определяет руководитель;

- выступать от имени школы в государственных органах и иных сторонних организациях;

- выносить на рассмотрение руководителя меры поощрения и дисциплинарного взыскания сотрудникам образовательной организации.

Заместителю директора по качеству образования:

- обеспечивает условия выполнения соответствия новым ФГОС в части требований

- обеспечение объективной оценки качества образования учащихся, в том числе организация работы по текущему контролю успеваемости, проведение диагностик, контроль за результатами промежуточной и итоговой аттестациями;

- утверждение графика проведения контрольных работ;

- организация и обеспечение участия образовательной организации во внешних процедурах оценки качества образования;

- утверждение плана участия обучающихся в независимых диагностиках, а также региональных, национальных и международных образовательных и исследовательских мероприятиях в течение всего учебного года;

- организация работы по своевременному проведению аттестации педагогических работников с целью подтверждения их квалификации в соответствии с занимаемыми должностями;

- право подписывать документы, перечень которых определяет

руководитель;

- выступать от имени школы в государственных органах и иных сторонних организациях;

- выносить на рассмотрение руководителя меры поощрения и дисциплинарного взыскания сотрудникам образовательной организации.

Для совершенствования кооперации структурных подразделений образовательной организации необходимо также принять следующие:

- 1) Выявление дефицитов и профессиональная переподготовка участников образовательного процесса, в том числе сотрудников финансово-хозяйственной службы, с целью обеспечить необходимым набор компетенций и определить направление профессиональной подготовки новых специалистов с учетом запросов образовательной организации; [26].

- 2) Совершенствование навыков работы в информационных системах ЕИС, ЕАИСТ, ПИВ АСУ, продуктов 1С, АСУ ОДС, ЭДО и т.д.

- 3) Внедрение систематизации и автоматизации процессов взаимодействия сотрудников:

- формирование потребностей по закупкам, товарам, работам, (шаблоны списка потребностей за прошлый год);

- формирование потребностей по повышению квалификации сотрудников;

- закупка и актуализация учебного фонда;

- закупки для дополнительного образования и внеурочной деятельности;

- закупки для предпрофессиональных классов;

- регламенты взаимодействия кадровой службы со службой по охране труда;

- регламент взаимодействия отдела кадров и финансовой службы;

- регламент взаимодействия финансовой службы и контрактной службы.

- 4) Разработка стандартизированной документации и типовых внутренних документов;

- 5) Налаживание системы внутреннего контроля за действиями сотрудников;

Вопрос построения эффективной системы кооперации структурных подразделений внутри образовательной организации безусловно является актуальным. Во-первых, эффективность кооперации структурных подразделений организации определяет, насколько качественно будет удовлетворена потребность участников образовательного процесса, что скажется на качестве и результате работы образовательной организации в целом. [33].

Во-вторых, эффективно организованная и находящаяся под постоянным контролем схема деятельности структурных подразделений обеспечивает эффективное расходование финансирования, выполнения государственного задания, позволяет исключить нарушения законодательства, поступления жалоб вне системы ДОНМ, позволяет улучшить образовательные результаты, рейтинговые показатели и показатели аттестационной справки, а также в целом обеспечивает устойчивое развитие образовательной организации.

Также нами предлагается внедрить систему внутреннего документооборота в образовательную организацию. На сегодняшний день существует множество таких систем, которые используются в коммерческом бизнесе и в государственных организациях. В государственных организациях города Москвы в подавляющем большинстве используется система электронного документооборота МосЭДО, но как правило, в образовательных организациях доступ к данной системе предоставляется только руководителю и его заместителям, также эта система имеет ограниченный функционал.

Проанализировав проблемы, рассмотренные в работе, и изучив научные источники по вопросу способов внедрения процессного подхода, предложен алгоритм по эффективному внедрению процессного подхода в образовательную организацию, который позволит минимизировать риски и избежать наиболее значимые проблемы.

На первом этапе требуется определить необходимые процессы, проходящие в образовательной организации.

Образовательная организация должна определить процессы, которые

необходимы для удовлетворения участников образовательного процесса, улучшения качества оказываемых услуг, повышения конкурентоспособности, и устойчивого развития в целом. Необходимо определить последовательность и взаимодействие этих процессов. Необходимо определить критерии и методы для оценивания результативности при управлении и осуществления контроля.

В организациях важно установить понимание функционирования процессов, взаимосвязь с уровнями управления и ранжированием. И, конечно, также важно определить, какие процессы используются для достижения основных целей организации.

На втором этапе необходимо установить цели образовательной организации, определить долгосрочные и краткосрочные. Определение целей важно для четкого построения, планирования и понимания каждого процесса, а также взаимодействия между ними. Основными направлениями постановки целей образовательной являются:

- привлечение нового контингента;
- достижение высоких образовательных результатов;
- увеличение доходов от приносящей доход деятельности;
- развитие предпрофессионального образования;
- материально-техническое оснащение.

Но для успешной работы, недостаточно просто назначить цели, необходимо расставить приоритеты и четко их соблюдать, что в свою очередь даст возможность осуществлять четкий контроль, который отразится на эффективной деятельности всей образовательной организации.

На третьем этапе необходимо определить и утвердить оптимальную структуру и состав служб образовательной организации, которая нужна для эффективного выполнения процессов, необходимых для достижения целей, поставленных перед образовательной организацией. При необходимости, вносятся корректировки и дополнения в организационную структуру образовательной организации, при необходимости добавляются недостающие звенья, устраняются дублирующие функции, разграничивается зона

ответственности.

На четвертом этапе необходимо выполнить определение взаимосвязей между процессами. Очень важно установить границы процесса, установить на каком этапе заканчивается один процесс и начинается другой. Это позволит четко установить границы ответственности и полномочий работников образовательной организации. Также стоит учесть, что некоторые процессы могут вытекать из других.

На пятом этапе необходимо определить обязанности, компетенции и ответственность работников по всем процессам.

Грамотное распределение обязанностей и проблема дефицита компетенций сотрудников является основным препятствием для эффективного достижения результата. Для успешной работы и выполнения процесса необходимо назначить владельцев процесса. На владельца процесса, возлагаются полномочия, необходимые для решения задач, связанных с данным процессом. Владелец процесса, отслеживает и в случае необходимости привлекает команду специалистов для оценки результатов процесса, с целью дальнейшего его улучшения. Также необходимо установить ответственность за процесс на промежуточном этапе перехода от одного сотрудника к другому.

На шестом этапе необходимо проанализировать структуру процессов и определить какие инструменты и ресурсы необходимы для его выполнения.

Чтобы лучше понять детали действий при выполнении процесса, рекомендуется разработать документальное и графическое описание процессов. Описание и визуализация процесса должна выполняться без его усложнений, должна быть отражена ответственность сотрудников за данный процесс, входные и выходные данные, а также этапы контроля.

На седьмом этапе устанавливаются критерии оценки, по которым оцениваются результаты, выявляются значения, которые нужно измерять. Критерии оценки устанавливаются для повышения управляемости процессов, а также уменьшают риски. Директор образовательной организации утверждает измеряемые показатели, закрепляет ответственность за достижения данных

показателей, а также результаты которых необходимо достичь.

На восьмом этапе реализуется управление и реализация процесса. Определяются человеческие и материально-технические ресурсы для осуществления бесперебойной работы процессов.

На девятом этапе происходит оценка выполненного процесса. Оценка и контроль происходит по критериям, установленным на шестом этапе. Оценивается достигнутый результат, в соответствии с поставленными задачами и целями перед руководителями процессов, определяются допустимые отклонения от поставленных значений.

На десятом этапе разрабатывается план мероприятий по повышению эффективности процесса. Анализируются причины, по которым процесс не достиг запланированных значений и результатов, разрабатывается план действий по их устранению. Применяются альтернативные управленческие решения направленные на усовершенствование взаимодействия структурных подразделений, повышение эффективности процессов, мотивации сотрудников. Не стоит забывать, что от успешной кооперации, то есть эффективного взаимодействия структурных подразделений, которые работают на достижение общих целей образовательной организации, зависит устойчивое развитие образовательной организации в целом.

Внедрить систему Битрикс24, что позволит автоматизировать управленческую деятельность и решит многие проблемы.

Для повышения мотивации и заинтересованности сотрудников в получении высоких результатов образовательной организации, нами предлагается пересмотреть порядок стимулирующих выплат сотрудникам организации, в том числе и заместителям руководителя.

У каждого руководителя образовательной организации города Москвы есть аттестационная справка, которая содержит информацию о соответствии руководителя занимай должности, а также информацию об образовательной организации, включая фактические и оптимальные показатели эффективности образовательной организации за последние 3 года.

Каждый показатель, так или иначе, относится к одному из заместителей руководителя по направлениям.

Нами предлагается ежеквартально устанавливать величину стимулирующих выплат для заместителей директора в зависимости от количества показателей, которые находятся в оптимальном значении. Предлагаемые показатели представлены в Приложении 3.

Величина выплаты регулируется в утвержденном диапазоне стимулирующих выплат.

Таблица 8

Размер стимулирующей выплаты в зависимости от количества оптимальных показателей

Кол-во показателей в оптимальном значении	Размер стимулирующей выплаты, %
7	100
6	90
5	75
4	60
3	45
2	30
1	15
0	0

Заключение

Важно отметить, что методика управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации позволяет влиять на процесс принятия управленческого решения в сфере управления взаимодействием структурных подразделений образовательной организации. Так, в условиях отсутствия определенной методики по данному направлению принятие управленческого решения происходит в режиме реакции на сложившуюся ситуацию, тогда как согласно методике управления взаимодействием

структурных подразделений образовательной организации принятие решения происходит на основе проведенного прогноза еще до развития ситуации.

Высокий уровень управленческих решений является наиважнейшим критерием оценки уровня профессионализма руководителя. В наше время руководитель должен чётко понимать парадигму публичного управления как базисного принципа управления в государственной системе, который эффективно отвечает, как внешним, так и внутренним вызовам. Проблема эффективности управленческих решений руководителя приобретает особое значение в условиях цифровизации образовательной, финансовой, кадровой, закупочной, хозяйственной деятельности, а также при стремительно развивающемся переводе права в машиночитаемый вид. Данное направление открывает новые аспекты в организации исследований, направленных на развитие качества разработки и внедрения управленческих решений руководителя для достижения высоких результатов образовательной организации.

Использование системного анализа при проведении любого научного исследования, в том числе с помощью моделирования (экономико-математического, имитационного), предопределяет последовательное выполнение конкретных этапов работ. Число этих этапов, их содержание и особенности проведения могут быть различными в зависимости от выбранного объекта и целей, стоящих перед исследователем. В самом общем виде такими этапами являются постановка задачи, обоснование необходимости исследования, уточнение постановки, расчленение проблемы, поиск решения, его оценка и принятие, конкретизация решения.

По итогам проведенного исследования можно сделать вывод, что управление кооперацией структурных подразделений образовательной организации является сложнейшим процессом в искусстве управления. Образовательным организациям приходится осуществлять свою деятельность в высокодинамичной среде, где правила диктуют учащиеся и их родители, поэтому образовательным организациям необходимо постоянно предпринимать

меры по совершенствованию своей деятельности.

Исследуя глобальные перспективы, можно упустить текущие процессы образовательной организации, которые как раз и направлены на достижение стратегических задач. Поэтому необходимо уделять должное внимание кооперации подразделений, и процессам, способствующим эффективному взаимодействию.

При этом отсутствие эффективной кооперации между структурными подразделениями образовательной организации может оказывать негативное воздействие не только на конкретную функциональную зону, но и снижает эффективность деятельности образовательной организации в целом, что отражается на показателях устойчивого развития организации и затрудняет реализацию любых проектов.

Часто образовательные организации сталкиваются с проблемами разобщенности структурных подразделений, вследствие чего возникают ошибки, которые отражаются на финансовой эффективности: нецелевое использование бюджетных средств; несвоевременная закупочная деятельность; нарушения, связанные с обеспечением безопасности; нарушения при проведении претензионной работы. Поэтому необходима разработка четких функциональных инструкций и алгоритмов взаимодействия структурных подразделений для обеспечения устойчивого экономического развития образовательной организации.

Основными проблемами, с которыми сталкиваются сотрудники структурных подразделений в ГБОУ Школа № 118 в процессе взаимодействия являются множественность источника информации о подразделениях и их регламентах, отсутствие эффективного механизма взаимодействия структурных подразделений, проблемы соответствия организационной структуры управления возможностям взаимодействия; несогласованность задач между подразделениями (каждое подразделение работает на свой план, используя только свои ресурсы), и низкая заинтересованность сотрудников во

взаимодействии из-за необходимости масштабной обработки информации и росте загрузки.

В работе была построена модель управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации (на примере ГБОУ Школа № 118), а также разработаны управленческие решения по совершенствованию взаимодействия структурных подразделений образовательной организации, на основании которых можно сделать вывод, что взаимодействие структурных подразделений для устойчивого развития образовательного учреждения будет более эффективной при следующих условиях:

- четкое делегирование полномочий и распределение обязанностей между заместителями директора;
- определение процессов, проходящих в образовательной организации;
- определение долгосрочных и краткосрочных целей которые стоят перед образовательной организацией;
- определение необходимого и достаточного перечня структурных подразделений применительно к конкретной образовательной организации;
- определение направлений деятельности и закрепление обязанностей за сотрудниками структурных подразделений в образовательной организации;
- определение уровня и зон ответственности на верхнем административном уровне с учетом показателей устойчивого развития образовательной организации;
- осуществление анализа результатов выполненных процессов с целью выявления проблем, над которыми предстоит работать;
- проработка механизмов по повышению эффективности проходящих процессов и принятых управленческих решений.
- внедрение системы электронного документооборота с функцией управления процессами и задачами;
- разработка положения о стимулирующих выплатах в зависимости от оптимальных значений показателей эффективности образовательной организации.

Список источников

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ- [Электронный ресурс]. - Режим доступа: СПС «Консультант Плюс». (дата обращения 01.11.2023).
2. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ (ред. от 28.12.2022) "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: СПС «Консультант Плюс». (дата обращения 01.11.2023).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации часть вторая от 26.01.1996 № 14-ФЗ. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: СПС «Консультант Плюс». (дата обращения 01.11.2023).
4. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 02.11.2023) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «Консультант Плюс». (дата обращения 15.11.2023).
5. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «Об образовании в Российской Федерации». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: СПС «Консультант Плюс». (дата обращения 15.11.2023).
6. Приказ Минфина России от 31.07.2020 № 158н (ред. от 15.11.2021) "Об утверждении Типового положения (регламента) о контрактной службе" (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2020 № 60465). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: СПС «Консультант Плюс». (дата обращения 15.11.2023).
7. Письмо Министерства образования и науки РФ от 04.02.2011 № 03-66 «О применении механизмов частно-государственного партнерства в сфере образования». – [Электронный ресурс] - Режим доступа: СПС «Консультант Плюс». (дата обращения 10.11.2023)

8. Письмо Министерства образования и науки РФ от 01 октября 2002 г. № 31 ю-31 нн-40/31-09 (Методические рекомендации по заключению договоров для оказания платных образовательных услуг в сфере образования) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: СПС «Консультант Плюс». (дата обращения 10.11.2023)
9. Аббасова, Л.И. Особенности формирования профессиональной компетентности будущего руководителя дошкольной образовательной организации // Проблемы современного педагогического образования. 2019. № 65-1. С.4-6.
10. Абзалова, Д.Г. Управление внедрением средств цифровизации в образовательный процесс школы / Д.Г. Абзалова // Казанский педагогический журнал. – 2020. – № 4 (141). – С. 186-195.
11. Агапова, Е.Н. Формирование готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией / Е.Н. Агапова, Я.Ю. Позднякова // Вестник науки и образования. – 2020. – № 8-1 (86). – С. 64-67.
12. Адаменко А. А., Бондаренко С. В., Петров Д. В., Последовательность разработки и принятия управленческих решений при осуществлении предпринимательской деятельности // ЕГИ. 2020. №4 (30)
13. Андреева Н.Н., Фадейкина В.С. К вопросу взаимодействия службы управления персоналом со структурными подразделениями организации // ВЭПС. 2020. №3. С.15-17
14. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2018.– 161 с.
15. Балтатарова, С. Б. Государственное управление в сфере образования / Балтатарова, С. Б. Государственное управление в сфере образования / С. Б. Балтатарова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 32 (322). — С. 69-70.
16. Беккер Е.А. Роль процессного подхода для улучшения деятельности организации // Экономика и социум. 2019. №5 (60).

17. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
18. Бланк, И. А Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк.-К.: ИНТЕМ. ЛТД.: Юнайтед. Лондон. Трейд. Лимитед, 2018. - 448 с.
19. Богословский, В.И., Конасова, Н.Ю. Развитие системы государственно-общественного управления, практики общественной оценки деятельности школы//Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. -2019. -№ 152 -С. 180-185.
20. Бордовский, Г.А., Нестеров, А.А., Трапицын, С.Ю. Управление качеством образовательного процесса: Монография. – СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2019. – 169 с.
21. Бутримова Н.В. Модель управления образовательными организациями в системе высшего образования // В сборнике: Advances of science. Proceedings of articles the IV International scientific conference. Editor G.G. Babalova. 2018. С. 282-290.
22. Бухонова И.Н. Аутсорсинг в образовании как одна из форм частно-государственного партнерства / И.Н.Бухонова // Научная Идея. – 2018. – 1(4).
23. Бюллер, Е.А., Тлехурай-Берзегова, Л.Т., Инновационный потенциал как основа развития кадров управления // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2020. №2 (260).
24. Бюллер Е.А., Тлехурай-Берзегова Л.Т., Чиназирова С.К., Даурова Н.З. Сфера управления: разделение и кооперация труда // The Scientific Heritage. 2020. №54-6
25. Васильева Е.А. Профессиональная деятельность государственных служащих: компетентностный подход // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Социология. – 2019. – Т. 12, вып. 4. – С. 329-349.
26. Волков, В.Н. Кадровая политика общеобразовательного учреждения как основа достижения нового качества общего образования/Кадровая политика школы: сборник/сост. В.Н. Волков; под ред. И.В. Гришиной. -СПб.: СПб АППО,

2019. -С. 10-37.

27. Воронин Б.А., Лоретц О. Г., Чупина И. П., Набоков В. И. управление педагогическим коллективом в современных условиях // АОН. 2018. №5.

28. Воронкова, И.Е. Наука управления: основные школы и подходы / Экономическая среда. 2019. № 4 (14). С. 93-97.

29. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.

30. Вьюшина О.В., Иванова О.Э. Процессный подход к управлению образовательной организацией // Форум молодых ученых. 2018. №12-1 (28).

31. Вызовы цифрового будущего и устойчивое развитие России. Социально-политическое положение и демографическая ситуация в 2017–2018 годах / [Андреев Э. М., Архангельский В. Н., Афанасьев В. А. и др.] ; Ин-т соц.-пол. исслед. Рос. акад. наук. – Москва : ИСПИ РАН, 2018. – 716 с.

32. Галлини Н.И. Жизненный цикл проектирования технологии взаимодействия структурных подразделений для рационализации работы образовательной организации высшего образования / Н.В Горбунова, Н.И. Галлини // Инновационные технологии в науке и образовании: сборник статей VII Международной научно-практической конференции. В 2ч. Ч. 2. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». –2018. – 201-208 с.

33. Галлини Н.И. Физическая и организационная структуры проектирования технологии взаимодействия структурных подразделений для рационализации работы образовательной организации высшего образования // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – № 58-1. – С. 56-63.

34. Ганышина Е.Ю., Смирнова И.Л., Иванова С.П. Факторы цифровизации в обеспечении устойчивого развития организаций // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2020. №2 (110).

35. Гарькина, И.А., Данилов, А.М., Волкова, О.В. Формальные методы при моделировании и идентификации организационных систем // Современные проблемы науки и образования. –2018. – №6. – С. 41-49.

36. Георгиева Е.В., Кокоева Н.В. Основы деятельности по управлению современной школой / Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2018. № 6-2 (86). С. 24-28.
37. Гладилина И.П., Кадыров Н.Н., Мельникова А.В., Прохоров А.В. Цифровая грамотность и цифровые навыки как условие эффективного кадрового обеспечения современной экономики// Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума НАУКА И ИННОВАЦИИ - СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ (г. Москва, 8 мая 2020 г.). / отв. ред. Д.Р. Хисматуллин. – Москва: Издательство Инфинити, 2020.
38. Гладилина И.П., Ахмедова О.В. Совершенствование управления закупочной деятельностью в условиях формирования цифровой экономики: монография. - Москва: РУСАЙНС, 2019. – 87 с.
39. Гладилина И.П., Дёгтев Г.В., Балдин А.С., Прохоров А.В., Сварник Т.А. Цифровые навыки в достижении профессиональной успешности специалистов в области управления // Инновации и инвестиции. - №4. - 2020. - С.96 – 99.
40. Гладилина И.П., Кадыров Н.Н., Строганова Е.В. Цифровая грамотность и цифровые компетенции как фактор профессионального успеха // Инновации и инвестиции. 2019. №5.
41. Грибоедова, Т. П. Содержание понятия и особенности реализации социального партнерства в современном образовании // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. — 2019. — № 68. — С.50-60.
42. Екатеринин М.В. Модели управления организацией // Методы менеджмента качества. 2020. № 3. С. 1.
43. Жирнова, О. Ю. Совершенствование управления закупками образовательной организации на основе развития результативности закупочной деятельности [Электронный ресурс] : выпускная квалификационная работа / О. Ю. Жирнова ; науч. рук. работы И. П. Гладилина. - Москва : [б. и.], 2020. - 80 с.
44. Жукова Е.В. Основные тенденции развития ESG-повестки: обзор в России и в мире // Вестник РЭУ им. Г.В.Плеханова – 2021. -№ 6 - С. 68-82.

45. Запольская М.В. Эффективные механизмы управления образовательной организацией // Вестник магистратуры. 2018. №5-1 (80).
46. Захарова Т.И., Гулин М.А. Тенденции устойчивого развития организаций социального сектора // Экономика строительства. 2021. №2 (68).
47. Капканщиков, С. Г. Государственное регулирование экономики / С.Г. Капканщиков - М.: КноРус, 2018. - 528 с.
48. Клячко, Т. Л. Образование в России и Море. Основные тенденции // Образовательная политика - 2022. - № 1 (81) – С. 26-40.
49. Корчинская, Т.И. Особенности управления современным учреждением образования: методы управления и виды управленческих функций // Проблемы и перспективы развития экономики и управления. -Новосибирск: Изд. «Априори», 2019. -228 с.
50. Кочкаева, Д.О. Экономическая эффективность инвестиционной деятельности / Д.О. Кочкаева // «Научно-практический журнал Аллея Науки». – 2019. — №3(30). – С. 1-4.
51. . Кондратов Р. Ю., Перепелкин А. А. Средства и методы защиты информации в современных системах электронного документооборота образовательных организаций // Auditorium. 2022. №1 (33).
52. Кремнев А.В. Улучшение системы управления деятельностью высшего образовательного учреждения путём совершенствования организационной структуры // Студенческий вестник. – 2019. – № 48-4 (98). – С. 78-81.
53. Кузьменко Н.И. Особенности кадровой политики в образовательных организациях // СИНЕРГИЯ. 2017. № 2. С. 7-15.
54. Ларионов, Г.В. Теоретические и методологические аспекты инновационного менеджмента в сфере управления кооперацией структурных подразделений образовательной организации. -М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2019.
55. Лисицинская, А.В. Проектное управление развитием образовательной организации как профессиональной компетенция современного

руководителя // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 1. С.139-142.

56. Манапова О.Н. Организация взаимодействия структурных подразделений колледжа с целью разработки цифровых образовательных ресурсов // Виртуальные мастерские – технология умножения профессионально-познавательных возможностей обучающихся СПО: сб. материалов Всерос. науч.-практ. форума, Екатеринбург, 31 марта 2021 г. / под ред. Э.Ф. Зеера. – Екатеринбург, 2021. – С. 135-140.

57. Мажорина М.В. ESG-принципы в международном бизнесе и «устойчивые контакты» // Актуальные проблемы российского права – 2021. № 12 – С. 185-198.

58. Манапова, О. Н. Современные тенденции цифровизации образования: программа повышения квалификации / О. Н. Манапова ; Юж.-Урал. гос. колледж. – Челябинск, 2019. – 9 с. – Текст: непосредственный.

59. Матвеева Т.Е. Идея и факторы устойчивого развития в экономике и образовании // Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия: сборник материалов X Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. - Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2019.

60. Махаев А.С. Особенности процессного подхода в управлении организацией // Форум молодых ученых. 2019. №6 (34).

61. Медведева, Н.В. Инновационный подход к управлению системой образования. Материалы Ивановских чтений. 2018. Т.1. № 2. -С. 96 -100.

62. Минина И.С. Как наладить эффективное взаимодействие структурных подразделений предприятия // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2020. № 8. С. 34-41.

63. Моисеев, А.М. Школа как объект управления: новые черты в понимании / Academia. Педагогический журнал Подмосковья. 2018. № 3. С. 3-10.

64. Морозова Анастасия Руслановна Синергетическое управление

образовательными организациями // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2020. №3 (263).

65. Мхитарян А.Ю. Управление устойчивым развитием организаций в информационном обществе // Век качества. 2021. №4.

66. Никулина И.В. Управление конфликтами в образовательной организации // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2019. №1.

67. Осипова О.П., Шклярова О.А. Подготовка менеджеров образования в условиях его цифровизации: идеи, подходы, ресурсы // Преподаватель XXI век. 2019. №2-1.

68. Панков, А. А. Анализ проблематики процессов информатизации образования в общеобразовательных и высших учебных заведениях / А. А. Панков, К. А. Барышева // Опыт создания и реализации технологических инноваций в образовании: сб. матер. Международной науч.-практ. конф.; Редколл.: Л. А. Абрамова [и др.]. – 2019. – С. 130–132.

69. Побережная, А.И. Совершенствование управления образовательным учреждением на основе инновационных процессов / А.И. Побережная, Н.В. Слесаренко // Вопросы педагогики. – 2020. – № 12-1. – С. 243-244.

70. Поддуба С.Г. Особенности командного взаимодействия в формате проектной деятельности структурных подразделений школы "Самсон" // В сборнике: Научная школа Т.И. Шамоной: методолого-теоретические и технологические ресурсы развития образовательных систем. Сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Ответственные редакторы С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. 2018. С. 289-293.

71. Пиддэ, А.Л. Реформы образования в России: Лекция. /А.Л. Пиддэ. - Изд-во РАГС, 2019. -267 с.

72. Пителинский К.В. Качество организации: модель оптимального управления // Методы менеджмента качества. 2021. № 11. С. 16-22.

73. Пруцких А.А. Управление персоналом образовательной организации: особенности, проблемы и задачи // МНИЖ. 2019. №3 (81).

74. Развитие цифровой экономики в России как ключевой фактор экономического роста и повышения качества жизни населения. [Электронный ресурс]: монография / Г. Н. Андреева [и др.]. - Нижний Новгород: Профессиональная наука, 2018. С. 5.

75. Реут В.Г., Семашко О.В. Модели управления персоналом общеобразовательной организации // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. 2020. № 2-2. С. 256-263.

76. Рысбекова, С.Т., Рысбеков, Т.З. Информационные технологии в управлении современной школы / Знание. 2018. № 12-2 (29). С. 87-90.

77. Савельева М.А., Кирсанов Н. Построение системы управления взаимодействием структурных подразделений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 3. № 1. С. 47-52.

78. Седых Е.П. Системный подход к управлению образовательной организацией // Глобус: психология и педагогика. 2021. №4 (44).

79. Сергеева С.А., Абдалова Т.Ю., Золотухина Ю.В. Зарубежный опыт развития цифровых компетенций в подготовке высокопрофессиональных кадров // Финансовые рынки и банки. - №2. - 2020. - С. 91 - 94.

80. Сергеева С.А., Кулаженкова Ю.В. Обучение цифровым навыкам работников контрактных служб в условиях цифровой трансформации закупочной деятельности // Инновации и инвестиции. 2019. № 11. С. 148-151.

81. Сергушина Е.С., Богатырская В.А., Новичкова Ю.Е, Логинов В.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организаций в современных условиях // E-Scio. 2019. №2 (29).

82. Стец А.И. К вопросу о повышении эффективности системы управления военно-образовательных организаций высшего образования // Войска национальной гвардии Российской Федерации: прошлое и настоящее: сб. тр. межвуз. науч.-практ. конф., Саратов, 07 апреля 2021 г. / Саратов. воен. ин-т войск нац. гвардии РФ. – Саратов, 2021. – С. 279-283.

83. Супруненко В.Н., Минич С. В. Модель организации

образовательного процесса в начальной школе на основе принципов концепции устойчивого развития // Вестник Московского университета. Серия 20. Педагогическое образование. 2022. №2.

84. Суслов С.Н. Понятие и факторы устойчивого развития организации // Символ науки. 2019. №1.

85. Тлехурай-Берзегова Л.Т., Бюллер Е.А., Чиназирова С.К., Бахова А.П. Современные методы эффективной организации управленческого труда // The Scientific Heritage. 2020. №54-6.

86. Тринитатская О.Г., Бочаров С.В., Назарчук О.А., Захарова Л.Г. Эффективное управление инновационной деятельностью как фактор модернизации образовательного учреждения // Мир науки. Педагогика и психология, 2021. №1. С. 1-12.

87. Федорова, В.А. Инвестиционный климат России и проблемы его улучшения / В.А. Федотова // «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки» — №9(25) — 2018. – С. 22-33.

88. Феоктистова Е.Н., Пуртова Д.Р., Хофман Н.И. Российский бизнес и цели устойчивого развития: сборник корпоративных практик /РСПП, М., 2018

89. Целовальникова И.Ю. Правовое регулирование инвестиционной деятельности: Монография. М.: Юридический институт МИИТа, 2019. // СПС КонсультантПлюс. – С. 35-42.

90. Чепкасов, В.В. Инвестиции: понятие и основные виды / В.В. Чепкасов // «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки» 2019. - №5(21). – С. 47-51

91. Чернобай Н.Б., Юров И.Б. Современные модели управления организацией // В сборнике: Информационные проблемы и драйверы социально-экономического развития общества в условиях глобализации. Сборник научных статей Международной научно-практической конференции. Ставропольский государственный аграрный университет. 2020. С. 672-675.

92. Шклярова, О.А., Тиунова, В.В. Проектный менеджмент как ресурс развития образовательной организации: Практикоориентированная монография

[Текст] / О.А. Шклярова, В.В. Тиунова. — М.: 5 за знания, 2018. — 286 с.

93. Департамент города Москвы по конкурентной политике. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mos.ru/tender/> (дата обращения 08.11.2023)

94. Национальная философская энциклопедия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://terme.ru/termin/rezultat.html> (дата обращения 15.08.2023)

95. Официальный сайт «ФГОС» – [Электронный ресурс] – режим доступа <https://fgos.ru> (дата обращения 10.11.2023)

96. Справочник технического переводчика. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://technical_translator_dictionary.academic.ru (дата обращения 08.11.2023)

97. Экономический словарь. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dic.academic.ru> (дата обращения 08.11.2023)

Приложения

Приложение 1

Подходы к определению понятия «устойчивое развитие образовательной организации»

Наименование авторов	Содержание
Кучерова Е.Н.	Равновесное сбалансированное поступательное изменение всех показателей устойчивости образовательной организации, способного противостоять энтропийным тенденциям, сохраняя при этом целостность и основные свойства.
Фукина С.П.	Непрерывные, положительные изменения параметров деятельности образовательной организации, обеспечивающие качественный и количественный рост.
Михайлова А.Е.	Такое функционирование образовательной организации, при котором влияние факторов извне способствует сохранению его целостности и автономии при достижении стратегических целей.
Ивашин М.В., Сорока С.А.	Процесс качественного изменения, при котором при воздействии внешних и внутренних факторов сохраняется экономический потенциал, экономический рост, инновационное развитие, эффективное использование трудовых, финансовых, имущественных ресурсов, удовлетворяются потребности своих работников, обслуживаемого контингента в настоящем времени, и не ставятся под угрозу эти тенденции в будущем
Рассветов С.А. Ершов А.Н.	Логическая конструкция, которая интегрирует теории, эмпирические закономерности и интуитивные представления о средствах, методах и технологиях, обеспечивающих изменение состояния системы по реализации приоритетных направлений.
Козлова Е.В.	Развитие, при котором происходят пропорциональные изменения параметров достижения целей при оптимальных затратах времени, сами же цели отражают социальную ответственность организации и способствуют повышению эффективности ее функционирования
Вишнякова А.Б.	Комплекс экономических, социальных, политических и иных мероприятий, с помощью которых современное промышленное предприятие может не только противостоять изменяющимся условиям, но и сделать точный прогноз и обоснованно спланировать свою деятельность, базируясь на внутренних возможностях развития
Волкова Л.Ю.	Такой режим его функционирования, при котором, безусловно, выполняются оперативные, текущие и стратегические планы работы образовательной организации за счет реализации на регулярной основе мер: а) по предупреждению, выявлению и нейтрализации рыночных угроз для выполнения плана; б) по максимально быстрой ликвидации отклонений от плана, вызванных этими угрозами
Клепиков Д.Н.	Совокупность (система) средств, способных обеспечить конкурентоспособность продукции и производства, гибкость реакции на меняющуюся конъюнктуру рынка, инновационную и инвестиционную активность, экологичность производств
Некрасова Е.В.	Процесс сохранения тенденции наращивания потенциала в условиях изменения организационных форм образовательной организации в динамичных условиях хозяйствования
Нечепуренко М.Н.	Такое развитие, при котором обеспечивается как текущая, так и стратегическая устойчивость. Предприятие обладает краткосрочной устойчивостью, если обеспечена его платежеспособность, и долгосрочной устойчивостью, если темпы развития образовательной организации соответствуют темпам развития рынка



№ п/п	Показатели	Оптимальный показатель
1	Объем бюджета образовательной организации в расчете на одного работника, тыс. руб.	>1700
2	Соотношение доходов, полученных от приносящей доход деятельности, к объему финансирования государственного задания, %	>=10%
3	Доля фонда оплаты труда работников, непосредственно осуществляющих и обеспечивающих основной учебно-воспитательный процесс во взаимодействии с детьми (учителя, воспитатели, младшие воспитатели, преподаватели и мастера производственного обучения, педагоги дополнительного образования, учителя-логопеды, учителя-дефектологи, тьюторы, помощники воспитателей, педагоги-психологи, педагоги-организаторы, музыкальные руководители, концертмейстеры, инструкторы по физкультуре, социальные педагоги) в общем фонде оплаты труда работников организации, %	>=75%
4	Оптимизация административных и непрофильных функций (количество обучающихся в расчете на одного работника образовательной организации), чел.	9-13 чел.
5	Обеспечение всем учителям среднего месячного дохода не ниже оптимального значения	Да
6	Обеспечение всем непедagogическим работникам среднего месячного дохода не ниже оптимального значения	Да
7	Отношение средней заработной платы 10% работников образовательной организации с наибольшей заработной платой к 10% работников образовательной организации с наименьшей заработной платой, ед	<=3,7
8	Доля дошкольников, выбравших для продолжения обучения и/или оставшихся в той же образовательной организации, от общего количества дошкольников в возрасте, достаточном для перехода на начальный уровень общего образования, %.	>=75%
9	Доля обучающихся, переведенных из 4 классов в 5 классы той же образовательной организации, от общего количества выпускников 4 классов, %	>=85%
10	Доля обучающихся, окончивших 7 класс в той же образовательной организации, что и 5 класс, %	>=90%
11	Общий охват дополнительным образованием обучающихся (в возрасте от 5 до 18 лет), занимающихся как в данной школе, так и в других организациях, %	95-100%

12	Охват дополнительным образованием обучающихся (в возрасте от 5 до 18 лет), занимающихся в кружках естественно-научной и технической направленностей, %. Из них доля обучающихся на:	>=40%
13	Наличие команд-победителей и призеров городского этапа соревнований: Президентские состязания, Президентские спортивные игры, Первенство по баскетболу «Победный мяч», Открытые Всероссийские соревнования по шахматам «Белая Ладья», «Пешка и ферзь», специализированные спортивные мероприятия для детей с ОВЗ в рамках спартакиад «Надежда» и Инваспорта, да/нет	Да
14	Доля обучающихся, сдавших нормы ГТО (в своей возрастной группе), от общего количества обучающихся в образовательной организации, допущенных по медицинским показателям, %	>=30%
15	Наличие проектов ранней профессиональной ориентации, участие в чемпионатном движении "Профессионалы" (ранее до 2022г. - WorldSkills), Мастерята (ранее до 2022г. - KidSkills), Абилимпикс, да/нет	Да
16	Доля обучающихся 7-11 классов/ студентов, не достигших возраста 18 лет, состоящих на внутришкольном профилактическом учете и не совершивших правонарушений в течение учебного года, от общего числа обучающихся 7-11 классов/студентов, состоящих на внутришкольном профилактическом учете, %	100%
17	Количество / Доля педагогов, прошедших ознакомительный тренинг, от общего числа педагогов, работающих на данный момент в ОО, чел./%	-/85-100%
18	Из них опубликовали свои результаты (уникальных педагогов, работающих на данный момент в ОО), чел./%	-/100%
19	Доля воспитателей дошкольного уровня образования, прошедших и опубликовавших результаты независимого тренинга «Профессиональные компетенции воспитателя», от общего числа воспитателей дошкольного уровня образования, %	85-100%
20	Доля учителей 8-11 классов, преподавателей и мастеров производственного обучения, прошедших ознакомительный тренинг в формате ЕГЭ и опубликовавших результат не ниже высокого уровня и(или) являющихся экспертами чемпионатов WorldSkills и(или) тренерами победителей и призеров чемпионатов WorldSkills, в общем количестве учителей 8-11 классов, преподавателей и мастеров производственного обучения, %	70-100%
21	Доля случаев, при которых выпускник Школы, имеющий по учебному предмету итоговую отметку «5», при сдаче ЕГЭ по этому предмету получил результат ниже 50 баллов, от общего числа результатов таких выпускников, %	<=1,5%
22	Доля случаев, при которых выпускник Школы, имеющий по учебному предмету итоговую отметку «4», при сдаче ЕГЭ по этому предмету получил результат ниже установленного минимального	<=1,5%

	количества баллов, от общего числа результатов таких выпускников, %	
23	Доля обучающихся, имеющих расхождение результатов ОГЭ и оценок по предмету за курс основного общего образования в два и более баллов (расчет по каждому предмету), %	$\leq 1\%$
24	Доля случаев, при которых обучающийся, имеющий за учебный период отметки «4» или «5» по предмету, не достиг минимального уровня в обязательной независимой диагностике по этому предмету, %	$\leq 1\%$
25	Доля педагогов, принятых на работу в текущем учебном году и прошедших ознакомительный тренинг, от общего количества принятых на работу педагогов в текущем уч. году, %	100%
26	Показатель отсутствия травм (1 – количество травм/контингент обучающихся в сотнях человек), где 1 – идеальный показатель отсутствия травм	1
27	Доля педагогических работников, разместивших свои материалы в МЭШ (после модерации), от общего числа педагогов, работающих на данный момент в ОО, %	$\geq 85\%$
28	Количество работников, получивших Гранты за вклад в развитие МЭШ, чел.	≥ 1