

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)**

Фролова Евгения Владимировича

**«Стандартизация претензионной работы в практике
образовательных организаций города Москвы: социально-
экономический эффект»**

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)

Трофимовская А.В., канд. экон. наук
(фамилия, инициал, ученая степень, звание)

«14» 12 2023г.

Москва 2023

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Стандартизация претензионной работы	10
1.1. Особенности ведения претензионной работы в практике заказчика	10
1.2. Анализ практики претензионной работы в ГБОУ Школа № 49	20
Глава 2. Предложения по улучшению стандартизации претензионной работы в ГБОУ Школа № 49	34
2.1. Матрица улучшения стандартизации претензионной работы	34
2.2. Основные направления совершенствования стандартизации претензионной работы.....	38
2.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	50
Заключение	66
Список источников	69

Введение

Актуальность исследования.

С каждым днем в нашей жизни происходит все больше изменений, возникающих в результате развития современного мира в целом. Роль происходящих событий становится настолько значительной, что затрагивает все современные общественные институты, и оказывает влияние даже на такие обычно консервативные как образование. Государственная политика в сфере образования закреплена в Федеральном законодательстве и национальном проекте «Образование», также существуют и региональные программы развития образования, которые направлены в том числе на раннее выявление и удовлетворение потребностей и ожиданий граждан в современном качественном образовании, воспитании и развитии как детей, так и взрослых и создании комфортных и безопасных условий обучения.

Каждый регион нашей страны имеет особые полномочия по формированию и координации собственной стратегии развития образования, в основном данные полномочия реализуются в большей части случаев лишь несущественными надстройками уже работающей системы. Однако, в нашем городе за последние 10 лет была проведена фундаментальная реформа всей образовательной системы, позволившая радикально трансформировать не только организационную структуру и систему управления образовательных организаций, но и заметно расширив возможности каждой образовательной организации. Фактически, за эти годы из более чем 4000 отдельных самостоятельных и мало взаимодействующих друг с другом учреждений, возникло около 500 новых крупных, объединенных по территориальному признаку образовательных организаций, тесно связанных и взаимодействующих друг с другом и транслирующих единые образовательные ценности.

Изменения, возникшие в результате подобных организационных преобразований, не заставили себя ждать: во вновь созданных организациях

начали происходить внутренние преобразования, направленные на создание новых условий для детей, способных удовлетворить их потребности в комфортных, удобных и безопасных условиях обучения. Так, например, в моей школе одним из таких решений стало создание школы ступеней: дети, обучающиеся в отдельных ступенях образования разделены по отдельным зданиям, что позволило сконцентрировать все лучшие педагогические наработки и практики для всех ребят в соответствии с их возрастными потребностями.

Каждая образовательная организация принимает свои собственные решения в рамках планирования дальнейшего успешного развития.

Проблема исследования.

В каждом столичном образовательном комплексе складывается уникальный коллектив: педагогический, ученический и родительский. Поэтому внедрить универсальную четкую структуру или формулу успешной школы, внедрив которую можно мгновенно разрешить абсолютно все сложности ее работы, на сегодняшний день невозможно. Задача же каждой образовательной организации – создать комфортные и безопасные условия для выполнения государственного задания.

Несмотря на кажущуюся неравнозначность условий в каждой образовательной организации необходимо уточнить: с точки зрения распределения финансовых ресурсов, как основного инструмента, необходимого для создания остальных условий успешного развития, все школы находятся в одинаковых рамках – едином нормативе финансирования, основанном исключительно на подушевом принципе финансирования. В связи с чем, каждая организация имеет равные и справедливые условия работы, а в ходе успешного развития способна существенно расширить свою ресурсную базу.

В связи с чем обеспечение необходимых условий становится не только важнейшим требованием осуществления образовательного процесса, но и

значительным по объему финансовых ресурсов инструментом развития организации.

Степень разработанности темы исследования в отечественной и мировой научной литературе.

Основные направления развития образовательных организаций города Москвы описаны в государственной программе «Развитие столичного образования».

Вопросы и проблемы повышения качества закупочной деятельности в том числе в рамках ведения и совершенствования претензионной работы рассматриваются в работах Н.А. Акимова, Л.В. Андреевой, Ю.Г. Бабаевой, И.П. Гладилиной, Г.В. Дегтева, Л.В. Каневской, В.В. Колесника, Л.Н. Панковой, М.Ю. Погудаевой, С.А. Сергеевой, А.В. Трофимовской и др.

Вопросы, связанные с совершенствованием непосредственно самого процесса управления качеством закупочной деятельности, рассмотрены в публикациях практикующих преподавателей И.П. Гладилиной, Г.А. Дегтева, М.Ю. Погудаевой, С.А. Сергеевой др. Теоретическую и методологическую основы работы составили научные публикации и монографии современных российских авторов, печатные статьи в периодических изданиях, посвященные тематике стандартизации претензионной работы и официальные статистические и информационные данные сети Интернет.

Обзор существующих научных трудов по данной теме, показал, что современная теоретическая основа для совершенствования ведения претензионной работы и ее стандартизации в образовательных учреждениях еще недостаточно разработана. С принятием новых стандартов подходы, основанные на профессиональных компетенциях и системном анализе, приобрели особую актуальность. Вносимые изменения в законодательстве заставляют участников закупочной деятельности постоянно развивать свои компетенции и быстро приспосабливаться к современным требованиям, что, в

свою очередь, предполагает принятие грамотных управленческих решений для осуществления эффективной закупочной деятельности.

Объект исследования: претензионная работа в рамках ведения закупочной деятельности образовательной организации.

Предмет исследования: управленческие инструменты претензионной работы в повседневной деятельности контрактной службы.

Цель исследования: разработать стандарт ведения эффективной претензионной работы образовательной организации.

Гипотеза. Важнейшим условием успешного функционирования школы, как организации является создание комфортных и безопасных условий обучения, включающие в себя в том числе и обеспечение всех потребностей образовательного процесса в качественных товарах и услугах внешних исполнителей. Выстраивание эффективной системы работы контрактной службы и системы сопровождения исполнения контрактов, закладываемые в стандарт ведения претензионной работы, являются гарантом надежности работы школы, достижения высоких образовательных результатов ее учениками и повышения удовлетворенности работой школы со стороны родительской общественности.

Задачи исследования:

- Проанализировать существующую практику ведения претензионной работы.
- Определить критерии эффективности деятельности организации.
- Провести анализ динамики показателей эффективности деятельности на примере ГБОУ Школа № 49.
- Провести анализ причин изменений показателей.
- Оценить эффективность деятельности организации.
- Разработать и внедрить инструменты повышения качества ведения претензионной работы.

– Сформулировать принципы стандартизации претензионной работы школы.

Методы исследования: При проведении исследования применялись такие общенаучные методы, как опрос, анализ и синтез полученной информации.

Практическая значимость исследования

С 2016 года я работаю в системе столичного образования в должности заместителя директора по управлению ресурсами. За прошедшие 7 лет работы мне пришлось столкнуться с множеством вызовов и решением нестандартных управленческих задач в части работы с подрядными организациями и исполнителями по контрактам и договорам. Развитие цифровизации и повышение прозрачности работы системы государственных закупок, внедрение изменений в действующее законодательство расширяет возможности организации как заказчика, вместе с тем и повышает ответственность при исполнении контрактов. В связи с чем в своей работе мне все чаще приходится принимать важные управленческие решения, направленные на повышение исполнительской дисциплины и качества работы по приемке товаров и оказанию услуг.

В период эпидемических ограничений активное развитие получили как дистанционные методы работы, так и цифровые сервисы, используемые в ежедневной работе мной и моими подчиненными, в связи с чем появилась возможность выстраивания оперативного и слаженного взаимодействия сотрудников при выполнении ими повседневных задач, что становится существенным подспорьем в современных условиях.

Вызовы, с которыми столкнулась наша страна в 2022 году, ставят перед всем обществом задачу повышения дисциплины и ответственного, рачительного использования имеющихся ресурсов, повышения производительности труда и финансовой дисциплины. То же относится и к деятельности организаций, в том числе и школ.

Совокупный годовой объем закупок современной школы превышает 100 миллионов рублей за счет укрупнения современных образовательных комплексов и заключения множества контрактов на обеспечение их жизненного цикла. В связи с чем возникает необходимость грамотного сопровождения исполнения контрактных обязательств поставщиками и надлежащего контроля со стороны заказчика. Организация системы такого контроля приводит к повышению надежности организации как заказчика и позволяет обеспечить существенную экономию финансовых ресурсов организации.

По результатам работы за 2020 год наша школа вошла в пятерку лучших заказчиков системы образования города Москвы, что позволяет мне продолжить работу над закреплением данного успеха, систематизировать и распространить имеющийся опыт для работы на всю систему образования.

Научная новизна исследования

Внедрение единого стандарта ведения претензионной работы позволит выявить дополнительные ресурсы для развития каждой организации и будет способствовать успешному развитию системы в целом. Также подобный стандарт позволит и предпринимателям получить четкий инструмент по качественному выполнению своих контрактных обязательств.

Вместе с тем, важно понимать, что образовательные организации города Москвы принципиально отличаются от традиционного представления об отечественной школе и аналогов подобной массовой организационной структуры учреждений в российской практике еще не было. Поэтому поиск универсальных практик, способствующих эффективному развитию отдельных направлений работы образовательной организации является определяющим критерием для достижения успеха всей системы столичного образования.

Положения, выносимые на защиту.

Для создания условий эффективного развития образовательной организации необходимо пересмотреть существующие подходы к ведению закупочной деятельности в части претензионной работы и внедрения

современных информационных сервисов и цифровых технологий в повседневной деятельности сотрудников школы.

Внедрение современного стандарта ведения претензионной работы способно привести не только к повышению эффективности ведения финансово-хозяйственной деятельности школы, но и к росту образовательных результатов детей и уровня удовлетворенности работой школы.

Глава 1. Стандартизация претензионной работы

1.1. Особенности ведения претензионной работы в практике заказчика

Стандарты ведения закупочной деятельности образовательными организациями как в Москве, так и других регионах нашей страны, регулируются 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Однако, город Москва имеет свои полномочия в рамках установления местного регулирования закупочной деятельности, а также издает нормативные акты по данному направлению, что оказывает заметное влияние на осуществление закупочной деятельности образовательных организаций, в том числе и ГБОУ Школа № 49.

Основополагающие диссертационные исследования, связанные с темой магистерской диссертации: «Управленческие качеством закупок образовательных организаций в условиях цифровой трансформации (на примере ГБОУ Школа имени Ф.М. Достоевского)», «Совершенствование закупочной деятельности на этапе исполнения контракта как фактор повышения качества управления временем специалиста в сфере закупок», «Развитие профессионализма заказчика в части ведения претензионной работы как фактор развития результативности закупок образовательной организации (на примере города Москвы)», «Совершенствование управления претензионной работой контрактной службы (на примере ГБОУ Школа № 763)», «Развитие образовательного комплекса столичного мегаполиса в условиях цифровой трансформации».

Главным регулятором закупочной деятельности в Москве является департамент города Москвы по конкурентной политике. Закупки в школе города проводятся через единую автоматизированную информационную систему торгов города Москвы (ЕАИСТ), благодаря чему обеспечивается не только прозрачность и высокая конкуренция при проведении закупочных

процедур, но и четкий автоматизированный контроль каждой совершаемой операции.

Готовность и способность руководителей применять новейшие информационные технологии в управленческой деятельности, бурное развитие информационных технологий в современной России не может не отразиться на компетенциях руководителей в области государственных закупок. Переход закупочной деятельности в цифровое пространство приведет к снижению трудозатрат и экономии финансовых средств, прозрачности закупочной деятельности и исключению коррупции. Неотъемлемой частью профессиональной компетенции является грамотное составление планов финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД) бюджетных учреждений для обеспечения рационального использования средств, выделяемых из бюджета. Профессиональная компетентность руководителей также включает в себя умение обосновывать закупки для обеспечения минимизации затрат. Специалисты в сфере закупок должны обладать стратегическим мышлением и уметь действовать по своему усмотрению в нестандартных ситуациях и на фоне быстро меняющегося правового регулирования закупочной деятельности. Управленческие качества, представленные на рис. 1, представляют собой набор личностных качеств, необходимых для эффективного управления.

Эффективный менеджер по закупкам должен сформировать высококвалифицированную и сплоченную команду, ему необходимы опыт и профессиональная компетентность в области закупок для достижения высоких экономических и социальных результатов закупочной деятельности организации. Поэтому специалисты по закупкам должны регулярно повышать уровень своих знаний, обучаться в различных областях, осваивать новые технологии и следить за изменениями в законодательстве для совершенствования управления закупками. Следует также добавить, что закупочная деятельность организации требует жесткого и эффективного управления на каждом этапе.

В процессе выполнения обязательств по государственным контрактам между сторонами часто возникают споры. Обращение в арбитражные суды для защиты интересов требует много времени, сил и финансовых затрат. Поэтому при возникновении противоречий или споров стороны стремятся разрешить их путем переговоров. Для этого применяются досудебные (фактурные) процедуры разрешения споров. Контрагенты должны учитывать особенности процедуры выставления счета и нормы законодательства, на которых основан счет. Прежде чем направить претензионный акт, необходимо убедиться в наличии достаточных доказательств нарушения обязанностей или ненадлежащего исполнения другой стороной обязательств по договору. По общему правилу действия, по которым можно зафиксировать нарушение, включаются в договор, если:

- 1 после обнаружения заказчиком нарушения он сообщает об этом подрядчику (поставщику, исполнителю) и требует направления лица, уполномоченного на составление акта о недостатках

- 2 по прибытии уполномоченного лица подрядчика (поставщика, исполнителя) составляется акт, в котором фиксируются все недостатки и подписываются обеими сторонами.

При вызове уполномоченного лица подрядчика (поставщика, исполнителя) для составления акта об устранении недостатков следует учитывать, что важно, чтобы он был зафиксирован в письменной форме и направлен заказным или электронным письмом по фактическому адресу сторон с последующим отправлением оригинала. Если уведомление направляется по почте, то оно считается полученным сторонами в день подтверждения его фактического получения почтовым штемпелем. Если уведомление направляется по электронной почте, то оно считается полученным сторонами в день отправки уведомления. Рассмотрим алгоритм действий заказчика при выявлении нарушения в образовательных учреждениях, представленный на рисунке 1.



Рисунок 1. Алгоритм действий заказчика при выявлении нарушения в образовательных учреждениях

Если при приемке результатов исполнения договора (или его части) будет установлено, что обязанности и обязательства по договору были выполнены ненадлежащим образом, это будет подтверждено результатами проведенной экспертизы. Претензии оформляются на фирменном бланке организации и указывают, что одна сторона договора требует от другой стороны в случае нарушения договора. Претензии рассматриваются на ранней стадии разрешения спора. Это происходит на досудебной стадии.

Случаи, когда возникает необходимость в составлении претензии.



Рисунок 2. Обстоятельства составления претензионного акта

Стороны вправе требовать устранения недостатков и дефектов, предусмотренных договором, а также уплаты неустоек (штрафов и пеней). 44-ФЗ не предусматривает прямого порядка рассмотрения претензий. Статья 95 закона предусматривает только формирование таких документов, как одностороннее расторжение контракта. В остальных случаях должны соблюдаться требования Гражданского кодекса РФ.

Закон регулирует ответственность сторон в случае невыполнения ими своих обязательств. Статья 4 Арбитражного процессуального кодекса описывает обстоятельства, при которых рассмотрение жалобы является обязательным. То есть делается ссылка на то, что невозможно подать жалобу в суд, не убедившись в том, что она направлена другой стороне. При подготовке жалобы можно также опираться на отдельные нормативные акты, принятые на региональном или муниципальном уровне. Существуют также целевые федеральные законодательные акты, которые могут помочь в разрешении спорных ситуаций при поставках некоторых видов товаров, например, автомобильных перевозок и телекоммуникационных услуг. Если одна из сторон отклоняется от условий договора, она имеет право уже на следующий день предъявить претензию другой стороне. Если требование

носит финансовый характер, то в тексте претензии или в приложении к ней должен быть сделан соответствующий расчет, иначе другая сторона не будет иметь возможности проверить правомерность требования.

К претензии должны быть приложены документы, на которых основано требование. Если достоверно известно, что некоторые документы (например, договор) уже имеются у другой стороны, то их отправлять не нужно. Претензионный акт должен быть подписан лицом, уполномоченным подписывать такие документы от имени заказчика. Основанием для такого полномочия может служить доверенность, решение государственного органа или устав местного органа власти. Направление претензионного акта должно осуществляться непосредственно представителю другой стороны по реквизитам, указанным в контракте. В этом случае необходимо получить от другой стороны подтверждение о получении. В этих случаях может быть использована почтовая служба, а также допускается направление по электронной почте. В этом случае оно должно быть отправлено заказным письмом. Статья 95 44-ФЗ предусматривает ряд ситуаций, при которых государственный контракт может быть расторгнут в одностороннем порядке. Такая возможность должна быть четко указана в самом контракте. Если заказчик решает расторгнуть контракт, он должен выполнить ряд четко определенных шагов, представленных на рисунке 3.

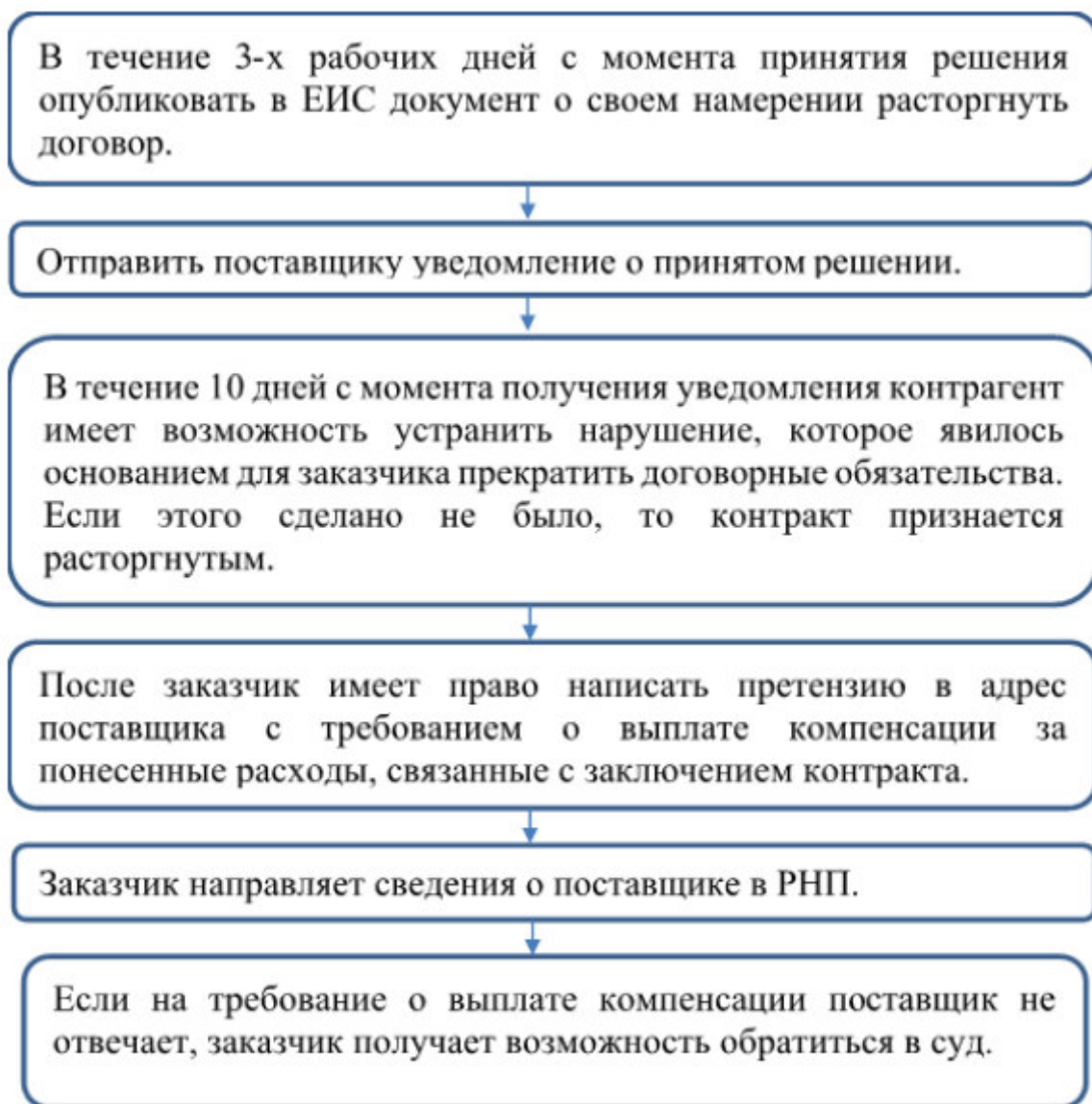


Рисунок 3. Алгоритм расторжения контракта со стороны заказчика

В случае нарушения контракта одна из сторон имеет право потребовать от другой стороны выплат, предусмотренных контрактом. Возможность предъявления данного требования подтверждается положениями статьи 407 Гражданского кодекса Российской Федерации.

Претензия может быть направлена другой стороне сразу после нарушения договора. Если другая сторона докажет, что обязательство не было исполнено вследствие непреодолимой силы, то от уплаты штрафа и неустойки можно отказаться. Заказчик имеет право покрыть штрафы и пени, наложенные на поставщика, обеспечительными мерами по контракту или банковской гарантией, гарантирующей выполнение договора. Заказчик может удерживать

только суммы, рассчитанные в соответствии с правилами, указанными в договоре. Удержание заказчиком средств, принадлежащих поставщику, до предъявления официального требования является незаконным. За любое отклонение от этих правил предусмотрена административная, гражданская и даже уголовная ответственность. При ведении претензионной работы с поставщиками, подрядчиками и исполнителями по государственным и муниципальным контрактам необходимо соблюдать следующие законы и нормативные акты:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ.
2. Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ.
3. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации.
4. Иные федеральные законы и нормативные акты Российской Федерации.
5. Ведомственные положения (постановления, инструкции и т. д.), которые иногда принимаются на региональном и муниципальном уровнях.

Закон не устанавливает предельного срока направления письма-требования по договору, либо претензионного акта, такие нормы как правило устанавливаются контрактом. Следует считать, что это должно быть сделано как можно скорее после подтверждения факта невыполнения другой стороной своих договорных обязательств.

Предъявление требований за неисполнение договора может быть допустимо в пределах срока исковой давности. Например, в отношении качества поставленного товара срок исковой давности составляет два года. Кроме того, Закон № 44-ФЗ не устанавливает конкретного срока для ответа на претензии.

Ранее АПК РФ предусматривал 30 дней в качестве общего срока рассмотрения претензий, но допускалось и указание в контракте иного срока. Сегодня это относится только к спорам о неосновательном обогащении. Срок

выполнения запрошенного разъяснения обычно указывается в тексте договора. Если это не так, то срок должен быть указан в претензионном акте.

Следует отметить, что если количество дней для определения срока не указано в договоре, то в расчет принимаются календарные дни. Однако следует иметь в виду, что если окончание срока приходится на выходной день, то он переносится на следующий рабочий день (ст. 193 ГК РФ).

Таким образом, ответственность за отсутствие ответа на претензию по Закону 44-ФЗ также не предусмотрена. Если срок рассмотрения претензии истек, а ответа от другой стороны не последовало, дело должно быть передано в арбитражный суд. Отказ от исполнения государственного контракта без объяснения причин не допускается (ст. 95 Закона № 44-ФЗ).



Рисунок 4. Условия отказа от исполнения контракта

Закон № 44-ФЗ также устанавливает перечень ситуаций, в которых заказчик вправе отказаться от исполнения контракта. Заказчик направляет другой стороне решение об одностороннем расторжении контракта. В этот же день заказчик публикует решение о расторжении контракта в единой информационной системе. В случае одностороннего расторжения контракта заказчик вправе требовать от другой стороны только возмещения реального ущерба, понесенного другой стороной в связи с нарушением другой стороной условий контракта. Правильным уведомлением поставщика считается дата получения получателем подтверждения о доставке. В соответствии с частью 14 статьи 95 Закона о контрактной системе в течение 10 дней со дня надлежащего уведомления поставщика (подрядчика, исполнителя) о принятом

решении об одностороннем отказе от исполнения контракта, в случае устранения нарушения условий контракта, на которых основано такое решение, заказчик обязан отменить решение об одностороннем отказе от исполнения контракта, которое не вступило в силу. Несмотря на устранение возникшего недостатка, все факты, связанные с недостатком и наложенными штрафными санкциями, будут отражены в единой информационной системе вместе с актом о приемке. Если контракт расторгается в результате нарушения обязательств, то это событие также фиксируется в установленной системе в течение одного рабочего дня с момента расторжения. Заказчик обязан контролировать исполнение поставщиком (подрядчиком, исполнителем) условий контракта в сфере поставок (Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд").

Если поставщик (подрядчик, исполнитель) или заказчик нарушает контракт, к нему могут быть применены меры ответственности (ст. 3, ч. 1 ст. 94 Закона № 44-ФЗ). В этом случае в контракт включаются обязательные условия об ответственности заказчика и поставщика (подрядчика, исполнителя) за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств (ст. 34, ч. 4 Закона № 44-ФЗ). Кроме того, руководители должны иметь возможность создать адекватный механизм подачи жалоб в случае получения некачественных товаров или услуг в результате своей закупочной деятельности. В результате недобросовестные поставщики услуг будут наказаны, и им будет сложно оказывать услуги бюджетным учреждениям в будущем.

ГБОУ Школа № 49, как и другие образовательные организации, закупает не только товары и услуги для образовательного процесса (такие как учебники, пособия, учебное, интерактивное и лабораторное оборудование и др), но также и для обеспечения бесперебойной работы всей инфраструктуры (проведение строительных работ, текущих ремонтов, закупка строительных

материалов, техническое обслуживание инженерных систем, благоустройство и тд).

Существующие правила стандартизации процесса осуществления закупочных процедур позволяют обеспечить достаточную степень их прозрачности и минимизировать коррупционные риски, однако существуют также и риски заказчика, возникающие в процессе приемки поставляемых товаров, работ или услуг, связанные со своевременностью и качеством оформления документации, установленной контрактом и соблюдения сроков приемки.

1.2. Анализ практики претензионной работы в ГБОУ Школа № 49

Традиционно под образовательной системой понимают сеть учреждений, находящихся в постоянном развитии и взаимодействии, обладающих при этом различным типом и уровнем.

В Москве создана своя образовательная система, переосмыслившая традиционные определения и вобравшая в себя перспективную базу для дальнейшего развития. Трансформация образовательной системы города происходила в том числе и через укрупнение и слияние образовательных организаций в единые комплексы. При этом объединение происходило не только в рамках объединения между собой школьных учреждений, но так же в него могли входить и дошкольные учреждения, организации, реализующие программы среднего профессионального образования, и центры дополнительного образования. Таким образом из более чем 4000 разрозненных образовательных организаций в городе возникло чуть более 500 образовательных комплексов.

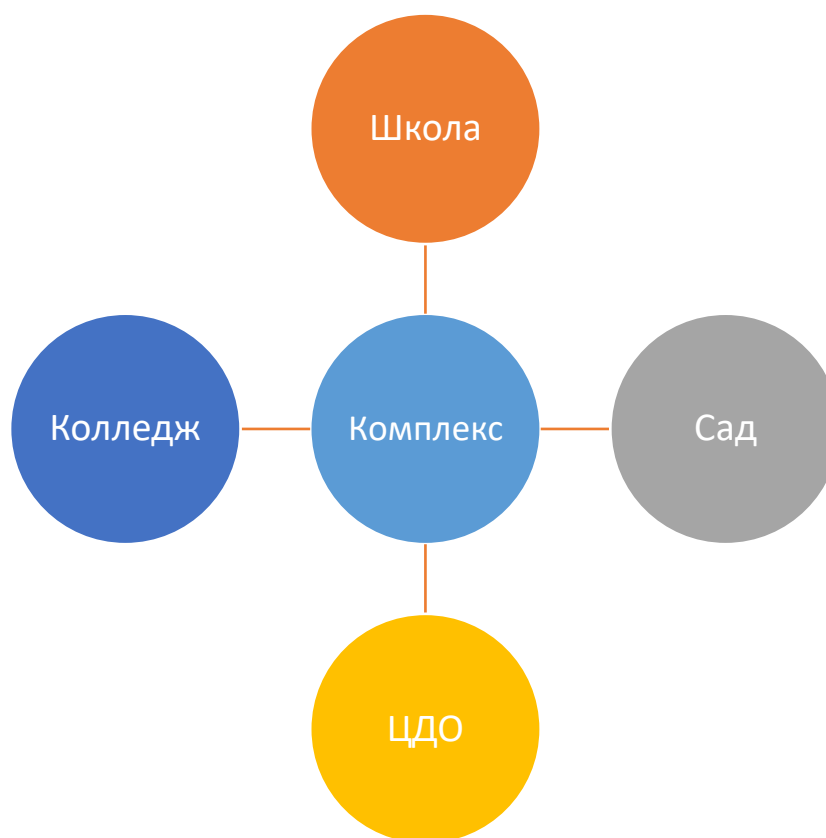


Рисунок 5. Схема образовательного комплекса города Москвы

Создание новых образовательных комплексов позволило не просто условно соединить учреждения, а создать площадку для создания единого образовательного пространства и расширения образовательных возможностей для каждого ребенка, учитывающих требования новых федеральных образовательных стандартов.

Основные аспекты эффективности создания образовательных комплексов, описанные в статьях и научных трудах сформулированы в таблице 1.

Таблица 1

Основные аспекты создания образовательных комплексов

Положительные аспекты	Положительные аспекты
Преемственность образовательных программ	<ul style="list-style-type: none"> • преемственность программ дошкольного и начального образования, основного и профессионального образования;

	<ul style="list-style-type: none"> • единая образовательная политика; • взаимообучение воспитателей и учителей; • совместные образовательные проекты воспитанников и учеников; • переход с дошкольного уровня образования на начальный внутри одной организации; • единое психолого-педагогическое пространство и сопровождение ребенка с 3-х лет.
Интеграция программ основного и дополнительного образования,	<ul style="list-style-type: none"> • основные программы и программы дополнительного образования в шаговой доступности; • основные программы и программы дополнительного образования как непрерывное образование; • увеличение спектра программ дополнительного образования; • расширение спектра программ • предпрофессионального образования через усиление программами дополнительного образования; • обеспечение выбора обучающимися и воспитанниками максимального количества программ дополнительного образования с целью профориентации, • нацеленной на осознанный выбор профессии в будущем.

<p>Оптимизация использования площадей</p>	<ul style="list-style-type: none"> • возможность перераспределения имеющихся площадей в зависимости от структуры образовательного и количества обучающихся; • организация новых образовательных пространств, в том числе с учетом ресурсов города.
<p>Кадровые ресурсы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • оптимизация административно-управленческого персонала; • единое учебно-методическое сопровождение педагогов в комплексе; • единые ресурсные службы (кадры, экономический отдел, контрактная служба, инженерная служба, IT – служба и т.д.); • взаимообучение педагогов; • выстраивание системы повышения квалификации с учетом внутрикорпоративного развития, индивидуальный образовательный маршрут педагога.
<p>Перераспределение финансовых ресурсов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • нормативно-подушевое финансирование независимо от количества обучающихся на конкретной образовательной площадке позволяет перераспределить ресурсы образовательного комплекса исходя из потребностей для обеспечения безопасного и качественного процесса обучения; • позволяет стимулирование за результат, как механизм провоцирующий на повышение качества образования;

	<ul style="list-style-type: none"> •выравнивание ресурсной базы внутри образовательного комплекса. •обеспечение равных условий для реализации образовательных программ
--	--

Проведенная структурная реформа системы образования города, изменила не только количество образовательных организаций на карте столицы, но и впервые позволила создать прозрачную равную систему финансирования школ. В каждой образовательной организации в соответствии с Постановлением Правительства города Москвы № 86-ПП от 22.03.2011 г.

Первоначальное слияние учреждений сопровождалось спорами и определенным неприятием как общественности, так и коллективами работников и многие образовательные комплексы существовали как единая организация лишь формально, сохранив обособленность каждой вошедшей в его состав организации. Фактического объединения в единую образовательную структуру зачастую долгое время не происходило. Сама организационная структура образовательного комплекса представляла из себя набор разрозненных зданий с различно степенью вовлеченности и лояльности к деятельности организации. Такие единицы можно разделить на 3 группы: приближенные к целям и задачам организации (зеленая зона), нейтральные к совместной деятельности (оранжевая зона) и игнорирующие общие ценности (красная зона). В процессе продолжительной совместной работы в рамках взаимодействия комплексов при решении разнообразных задач возникли внутренние потребности в реформатировании образовательного поля и ухода от чисто формального объединения.

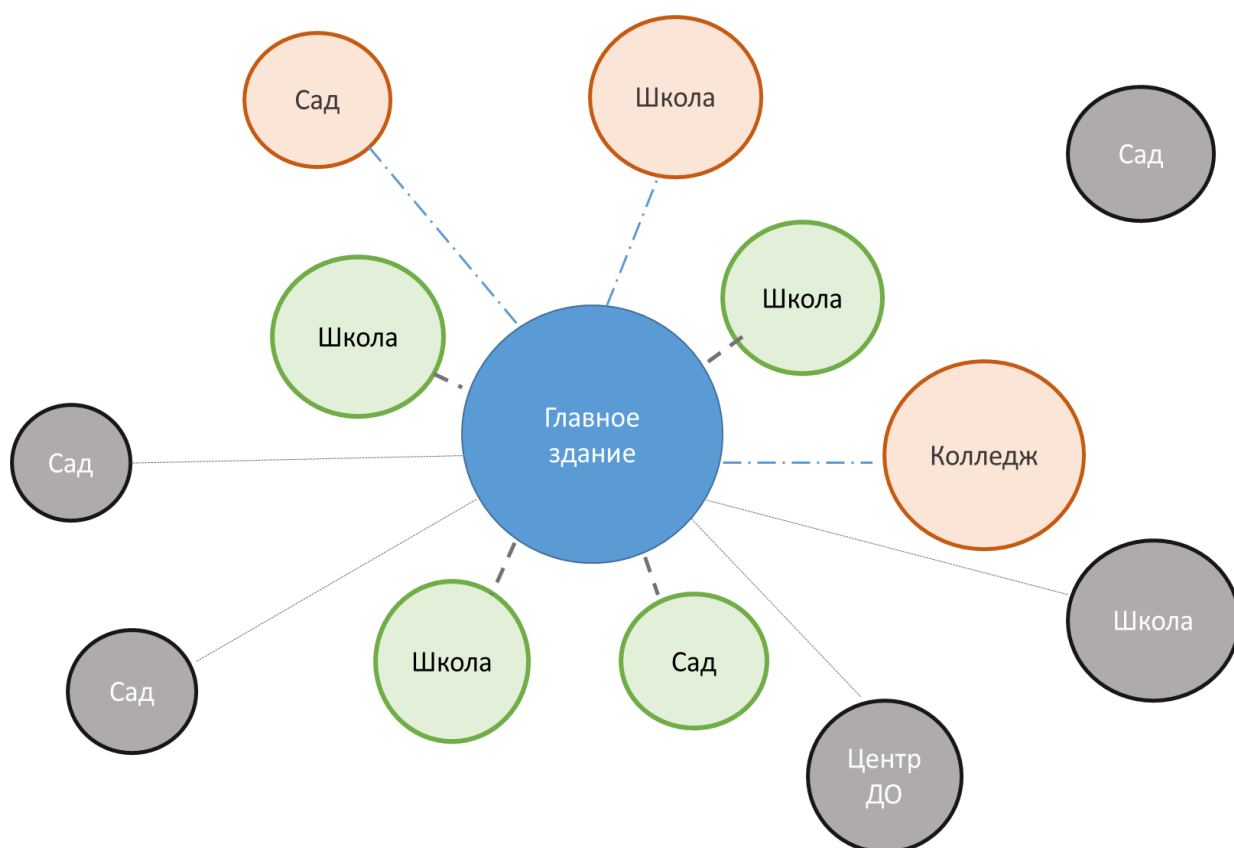


Рисунок 6. Формальное объединение организаций в рамках образовательного комплекса

Следующим шагом на пути развития объединенной организации становится интеграция ресурсов: в первую очередь кадровых, информационных, финансовых, материальных. Формирование единого штатного расписания, единого расписания занятий, интеграция блоков дополнительного образования и возможностей профессионального обучения становятся первостепенными задачами. Преодолеть консервативные настроения и противоборство участников образовательных отношений помогает выстраивание политики информационной открытости, как инструмента транслирования ценностей образовательной организации и налаживания контакта с родителями учеников и самими детьми.

На новом этапе развития образовательных комплексов происходит трансформирование образовательного пространства: от децентрализованных структурных подразделений и зданий, происходит формирование новой структуры как организации, так и управления образовательного процесса.

Однако выбрать правильное направление развития, которое будет принято всеми участниками образовательных отношений и станет актуальным решением на вызовы времени, необходимо получить надежную обратную связь для формирования актуальной карты потребностей и путей их удовлетворения. Государственная политика описана в федеральных и региональных образовательных программах, соответственно все критерии выполнения требований описаны и не вызывают затруднений. Запросы же общества становятся особенно важными, поскольку могут изменяться с течением времени и задача руководителя образовательного комплекса создать такие условия, чтобы они могли удовлетворить запросы подавляющего большинства представителей ученической, родительской и педагогической общественности.

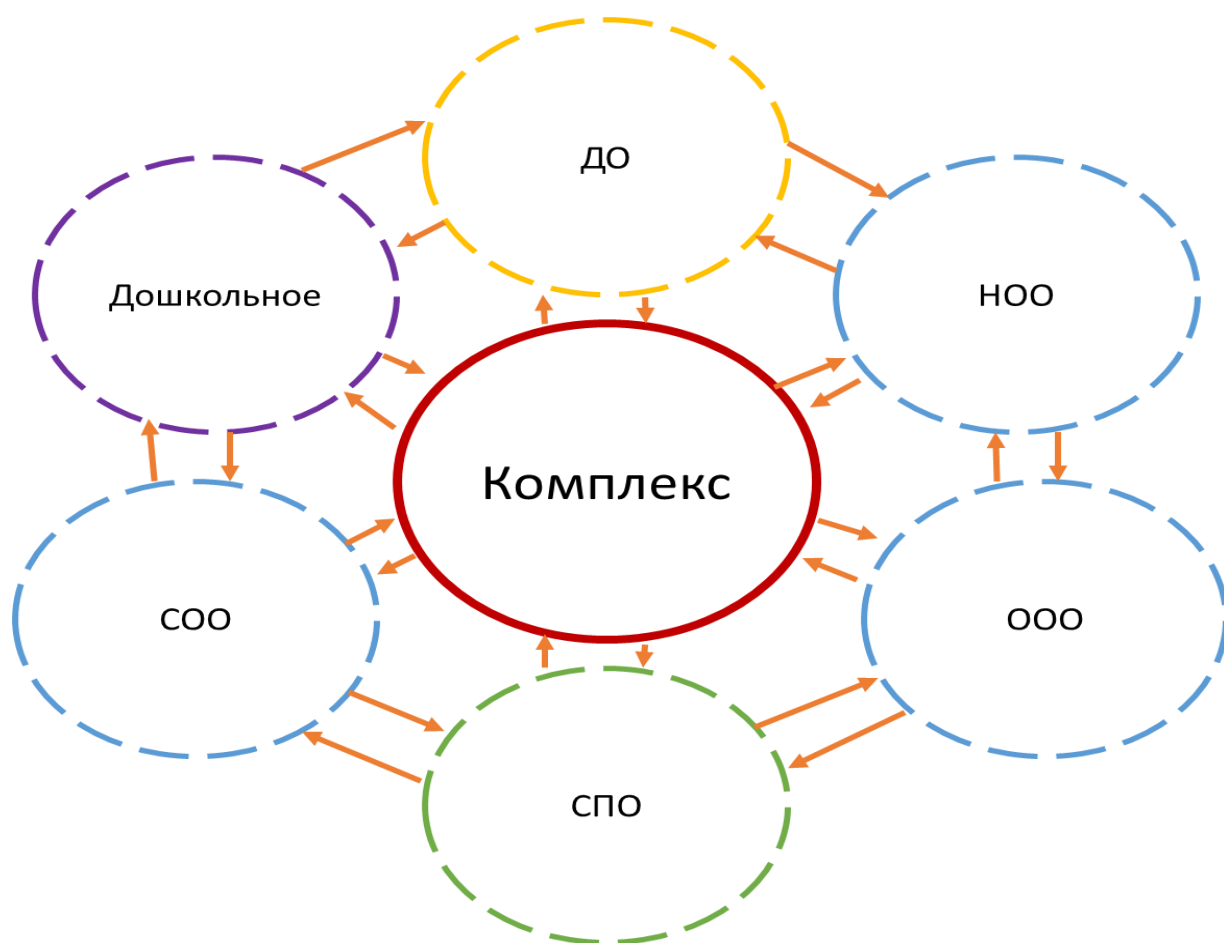


Рисунок 7. Изменение структуры образовательного комплекса

На базе образовательного комплекса ГБОУ Школа № 49 выстроена система взаимодействия с родителями учеников через онлайн-голосования, интерактивные опросы на общешкольных родительских собраниях и тематических мероприятиях. Основной темой опросов является выявление ожиданий родителей от работы школы и запроса на внедрение новых направлений обучения. Опрос проводится ежегодно с помощью онлайн анкетирования в открытом виде. Результаты опроса анализируются, выявляются основные тренды и вновь выявляемые направления.

При формировании поля результатов используется механизм накопления однотипных ответов: размер шрифта слова, которое встречается несколько раз в ответах респондентов увеличивается пропорционально количеству совпадений. Таким способом легко выделить основные темы, волнующие родителей непосредственно во время встречи и, таким образом, провести обсуждение всех ответов и учесть полученные предложения в ходе дискуссии.



Рисунок 8. Пример результата опроса родителей о потребностях и ожиданиях от школы

Участие в опросах принимают более 80% родителей, что дает возможность считать выборку релевантной.

По результатам анализа полученной информации были выделены отдельные группы социальных запросов:

1. Безопасность
2. Качество образования
3. Спектр объединений дополнительного образования
4. Материально-техническая база
5. Информационное взаимодействие

С точки зрения описания каждого компонента общей схемы можно выделить группы критериев, являющихся ключевыми в построении модели исследования:

№	Группа показателей
1	Динамика численности контингента обучающихся
2	Эффективность управления ресурсами
3	Развитие качества образования
4	Эффективность воспитательной работы
5	Развитие кадрового потенциала

Также при создании модели стоит отметить важные требования к критериям, лежащим в основе ее реализации, они должны быть:

1. Независимыми;
2. Объективными;
3. Не требующими сбора дополнительной информации;
4. Собираться автоматически с помощью существующих информационных систем;
5. Быть доступными каждой организации;
6. Отслеживаться во времени.

С учетом всех требований и критериев модель можно воспроизвести в виде, представленном на рисунке. 9.

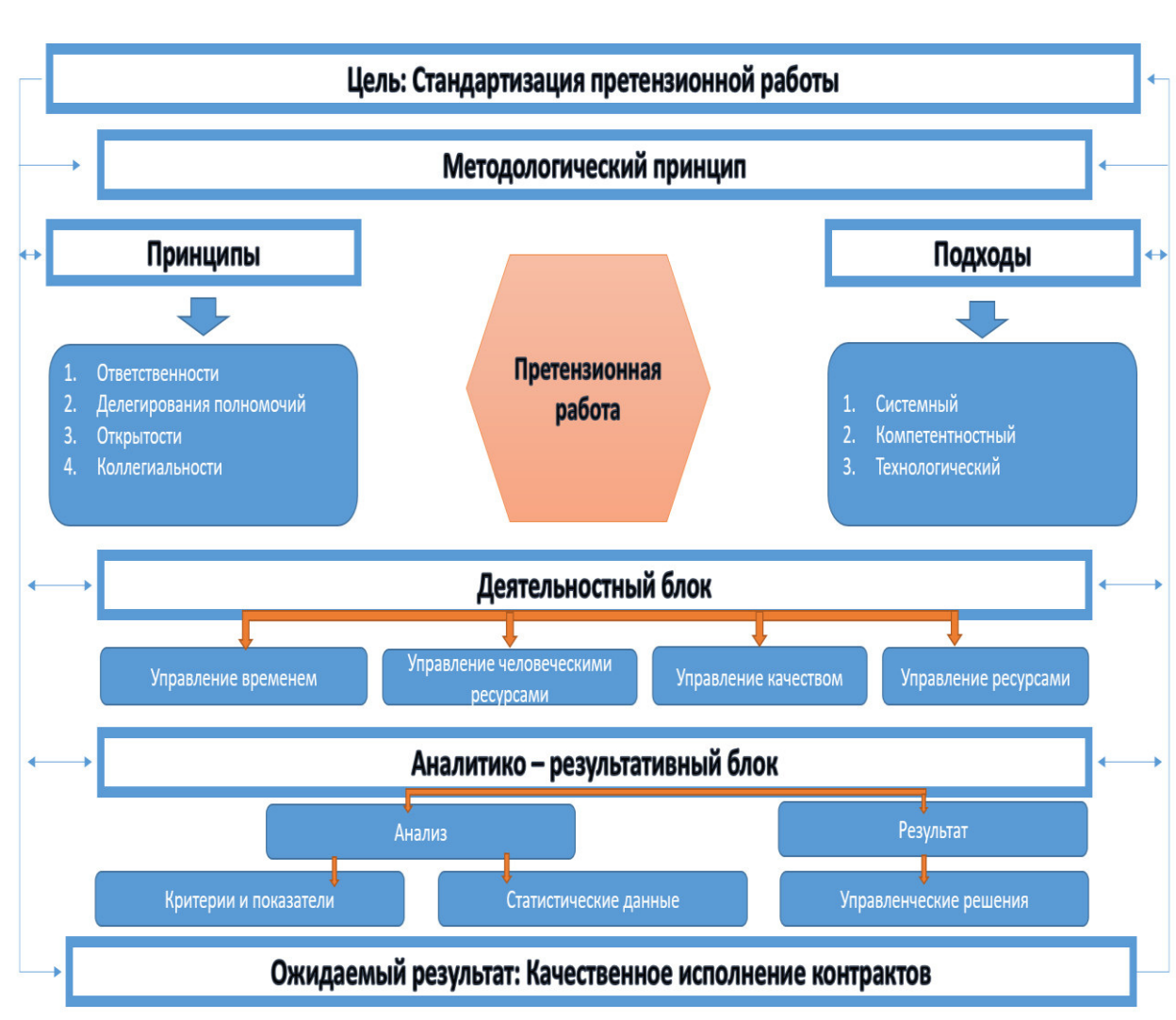


Рисунок 9. Модель претензионной работы образовательного комплекса

Современные московские школы осуществляют свою деятельность с использованием единых городских информационных ресурсов, как при учете контингента обучающихся и успеваемости, а также и финансовых расчетов, кадрового делопроизводства, осуществлении закупочной деятельности.

Если предположить, что основной задачей школы является удовлетворение социально-экономических запросов государства и общества на предоставление качественного образования, что в конечном итоге приводит не только к обеспечению сохранности численности обучающихся, но и росту числа учеников школы. В свою очередь рост численности контингента

приводит и к росту финансовых показателей деятельности организации, но только при проведении грамотного финансового планирования и контроля расходов внутри организации. Проведение успешной воспитательной работы проявляется не только в отсутствии правонарушений среди учеников школы в течение учебного года и активном участии в разнообразных городских проектах, олимпиадах, конкурсах и фестивалях, но и формировании ответственного отношения к имуществу школы, города, страны.

Стоит также отметить, что помимо внутренних условий и факторов в работе организации, в последние годы стали проявляться и внешние условия. Город активно развивается и многие районы уже получили старт программы реновации. В рамках реализации данного проекта значительная доля жителей района уже улучшила свои жилищные условия и переехали в новые комфортные квартиры в другой части района и многие ученики переводятся в близлежащие школы, что приводит к искажению многих показателей эффективности работы школы. Поэтому в рамках работы анализ проводится в двух направлениях: реальном и нормированном виде, учитывающем переезжающие семьи, которые по территориальному признаку покидают образовательный комплекс и переходят в новые школы.

Динамика численности учеников

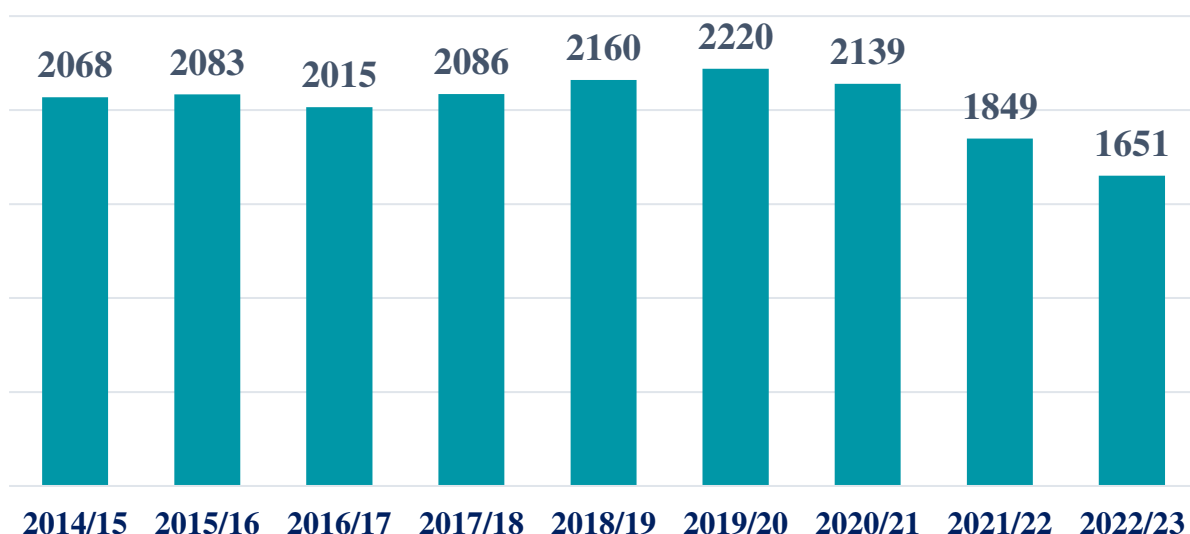


Рисунок 10. Динамика численности контингента учеников Школы

Динамика численности контингента воспитанников дошкольных групп

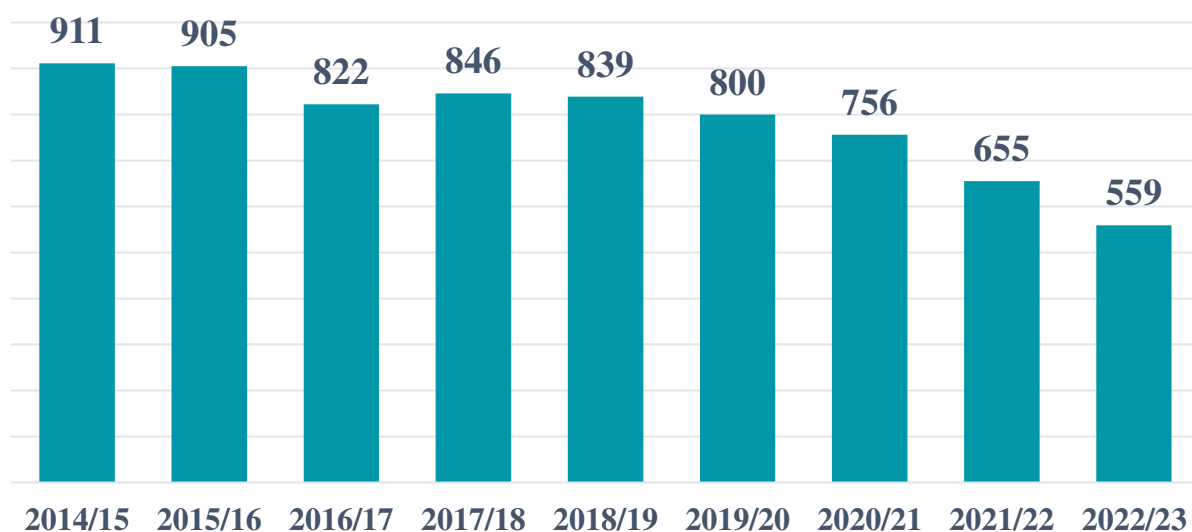


Рисунок 11. Динамика численности контингента воспитанников
дошкольных групп

Учитывая динамику изменения численности контингента обучающихся и воспитанников дошкольных групп, в рамках реализации проекта реновации в районе Коньково, тема повышения эффективности использования финансовых ресурсов Школы приобретает особую важность, в том числе и ведение претензионной работы, как одного из ключевых элементов, влияющих на без малого четверть бюджета образовательной организации.

ГБОУ Школа № 49 реализует стандартную модель претензионной работы, установленную требованиями 44-ФЗ и прописанными в тексте типовых контрактов, что позволяет выстроить четкую схему работы как управленческой команды, контрактной службы, так и сотрудников организации в целом, для достижения максимального качества предоставляемых работ, товаров и услуг.

Ведение претензионной работы в рамках установленных законодательством требований позволяет защищать интересы школы в том числе и в судебных инстанциях, повышая тем самым сохранность и эффективность использования бюджетных средств. Не смотря на повышение

простоты ведения отчетной документации и детализацию всех этапов работы для исполнителя контрактов на торговой площадке, значительное количество контрактов завершаются с вынесением обоснованных штрафных санкций, либо расторгаются вовсе.

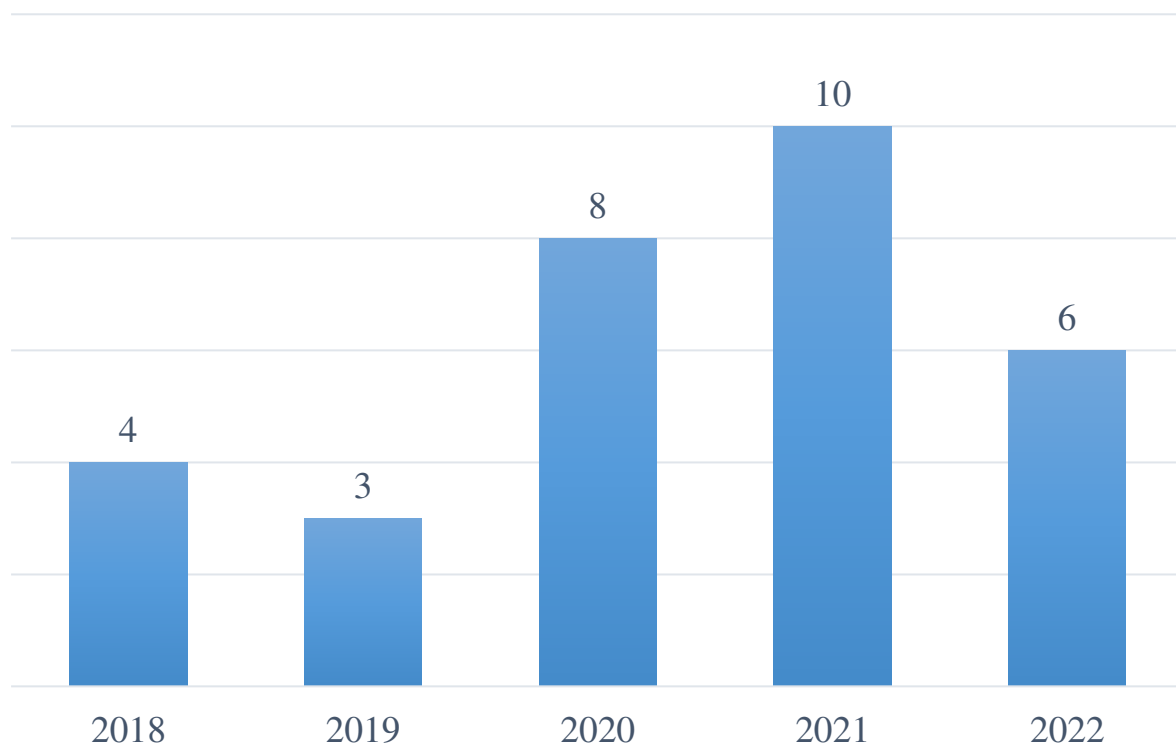


Рисунок 12. Доля расторгнутых контрактов, %

В рамках осуществления работы в должности заместителя директора по управлению ресурсами школы, в моей непосредственной зоне ответственности находится осуществление закупочной деятельности и ведение претензионной работы, как ее неотъемлемой части. За последние 5 лет мной была наработана значительная база знаний по ведению контрактной документации, заключении государственных контрактов и приемки товаров, работ и услуг по всем направлениям ведения закупочной деятельности, направленной на осуществление полноценного и качественного осуществления образовательного процесса.

Из сложившейся практики, мне удалось выявить главную, на мой взгляд проблему ведения претензионной работы, это человеческий фактор:

значительное количество ошибок, нестыковок и отклонений от установленных требований контрактом, могут привести к освобождению недобросовестного поставщика от ответственности, а организацию-заказчика привести к нецелевому расходу денежных средств. В частности, качество составления претензионной документации, соблюдение шаблона претензионных актов по каждому заключенному контракту, соблюдение сроков проведения приемки товаров, работ и услуг, скоростью передачи претензионных актов в контрактную службу для внесения официальных претензий и их размещение на портале и тд.

Вывод по главе 1

Существующая модель ведения претензионной работы в ГБОУ Школа № 49 является эффективной, что подтверждается как количеством зафиксированных нарушений в исполнении контрактов, количества взысканных штрафных санкций, расторгнутых договоров, так и отсутствие проигранных судебных разбирательств по вопросам одностороннего расторжения контрактов и оспаривания выставленных претензий.

Данная работа позволяет обеспечивать образовательное учреждение качественными товарами, а также оказанием качественных услуг, необходимых для ежедневного надежного и непрерывного функционирования школы.

Сложившаяся практика позволяет возвращать в бюджет школы в виде пеней и штрафов более 1% от среднегодового объема государственных закупок товаров, работ и услуг, что составляет более 1 миллиона рублей в год. Данные средства также направляются на дополнительное совершенствование материальной базы школы и развитие кадрового потенциала, что позволяет школе повышать качество оснащённости инфраструктуры, внедрять новые сервисы и предлагать дополнительные услуги для жителей района, которые раньше были недоступны. В прошедшем учебном году удалось реализовать проект развития заботливых сервисов, что также привело к повышению

уровня удовлетворенности работой школы со стороны родителей (данные опроса родителей первоклассников, проводимого осенью 2022 года).

Глава 2. Предложения по улучшению стандартизации претензионной работы в ГБОУ Школа № 49

2.1. Матрица улучшения стандартизации претензионной работы

Существует несколько подходов к определению точки зрения на сам факт наличия ведения претензионной работы в организации при сопровождении заключенных контрактов на поставку товаров, оказание работ и услуг.

С одной стороны, наличие претензионной работы может говорить о недостаточном качестве заключенных контрактов как с точки зрения составления контрактной документации, например, такие как:

- смета;
- техническое задание,
- описание характеристик поставляемого товара
- определение корректной цены контракта
- определение правильной формы проведения закупочной процедуры
- ослабление контроля за исполнителями
- грамотная работа и инструктаж исполнителей контрактов.

Также присутствие самого факта наличия претензионной работы заказчика в рамках заключенного контракта может свидетельствовать в том числе и о рисках нарушения функционирования организации, поскольку непоставка необходимых товаров в нужном количестве или неоказание критически важных услуг способно как ограничить возможности заказчика при осуществлении своей деятельности, так и привести к полной остановки работы организации и тяжелых репутационных и иных последствиях. В

качестве примера подобной ситуации для образовательной организации можно привести несколько возможных сценариев:

1. Некачественное исполнение контракта по техническому обслуживанию инженерных систем здания может привести к возникновению аварийных ситуаций в любой точке здания и помимо возможности выхода крупных инженерных узлов и систем из строя (как например система энергоснабжения здания, пожарная автоматика, отопительная система и тд), что приведет к невозможности осуществления деятельности организации в данном здании и появлению рисков повреждения имущества организации и целостности самого здания. Также в подобных ситуациях возникают риски появления угрозы жизни и здоровья сотрудников, обучающихся и посетителей организации.

2. Некачественное исполнение контракта по охране территорий, зданий и имущества организации приводит к рискам возникновения нештатных ситуаций, снижению уровня безопасности организации и лиц, находящихся на ее территории, что в конечном итоге может привести к негативным последствиям в работе школы.

3. Некачественное исполнение контракта по организации питания и питьевого режима приводит к очевидному риску возникновения отравлений и массовых заболеваний обучающихся, что также недопустимо с точки зрения организации работы организации и неприемлемо в принципе.

Примеров последствий некачественного исполнения контракта можно приводить много. Существующая практика ведения претензионной работы раскрывает множество аспектов, которые необходимо учитывать и детально прорабатывать на каждом этапе исполнения контракта.

Второй стороной наличия ведения претензионной работы является недобросовестность исполнителей контракта, что также является существенной проблемой в работе организации. Отличием от предыдущей точки зрения является то, что случаи нарушения происходят не из-за халатности, либо ослабления контроля и дисциплины представителей

заказчика, а уже по вине непосредственно исполнителя, который был ознакомлен со всеми пунктами контракта и проигнорировал требования качества предоставляемых в рамках заключенных контрактов товаров, работ или услуг.

В данном случае ведение претензионной работы не отменяет рисков, возникающих в организации из-за некачественного исполнения контрактных обязательств, но вместе с тем, позволяет своевременно регистрировать на все случаи нарушений, выставлять обоснованные требования к устранению выявляемых нарушений и даже расторжения контракта и заключения нового с направлением материалов и доказательной базы по исполнителю в ФАС для внесения его в реестр недобросовестных поставщиков и исключению возможности подобным недобросовестным компаниям и лицам становиться участниками закупочной деятельности в будущем, что позволит другим организациям снизить риски заключения контракта с недобросовестным поставщиком.

Несмотря на выбор точки зрения, которой можно придерживаться, важно отметить, что наличие ведения претензионной работы всегда говорит о рисках для организации, но своевременное и грамотное ее ведение способно привести к устранению всех негативных последствий и помочь заказчику получить необходимый ему товар, либо работу, соответствующую всем требованиям.



Рисунок 13. Случаи ненадлежащего исполнения подрядчиком условий контракта

Однако, для осуществления эффективной претензионной работы необходимо также и изменение подходов к ее непосредственной организации, использованию современных технологических решений и цифровых инструментов для помощи сотрудникам заказчика в осуществлении контроля исполнения контрактов на каждом этапе его реализации и снижения рисков, связанных с человеческим фактором.

В рамках исследования использовались разнообразные методы исследования, в частности: анкетирование, анализ, синтез данных и опрос.

В анкетировании принимали участие сотрудники, непосредственно участвующие в работе контрактной службы и привлекаемые к работам по приемке товаров, работ и услуг, поставляемых в рамках исполнения государственных контрактов. В рамках проведенного анкетирования удалось выявить потенциально перспективные направления работы для внедрения эффективных решений в процесс ведения претензионной работы и повышения эффективности деятельности школы.

С целью получения эффективной обратной связи от участников образовательного процесса о качестве исполнения государственных контрактов, реализована система онлайн опросов с возможностью указания конкретных недочетов и несоответствия при выполнении работ. Также проведена работа по анализу результатов осуществления закупочной деятельности в единой информационной системе осуществления закупочной деятельности и портала ЕАИСТ с целью получения сводной информации и оценки эффективности предпринятых изменений.

2.2. Основные направления совершенствования стандартизации претензионной работы

ГБОУ Школа № 49 реализует образовательные программы дошкольного, начального, основного общего, среднего общего и дополнительного образования, являясь крупной образовательной организацией района Коньково. В настоящее время в районе расположения школы проходит реализация проекта реновации жилого фонда в связи с чем численность контингента обучающихся школы заметно снижается, что отражается как на объеме финансирования школы, так и на значимости эффективности использования финансовых средств и всех процессов обеспечения ее жизнедеятельности. Совокупный объем закупок превышает 100 миллионов рублей.

Одним из ключевых условий успешного развития школы является обеспечение всех процессов ее жизнедеятельности качественными товарами и услугами. Важным условием является грамотное планирование потребности и приемка поставляемых товаров/работ и услуг. Определяющим направлением повышения качества принимаемых товаров/работ/услуг является организация процесса их приемки. Для чего Школа активно развивает инструменты автоматизации всех процессов, минимизации участия человека и снижения рисков человеческого фактора при выполнении рутинных операций, а также

получения эффективной обратной связи в рамках своей работы и реализации планов дальнейшего развития. Данный путь развития способствует в том числе и повышению лояльности общества к работе организации, привлечению новых учеников и повышению образовательных результатов, как главного критерия реализации государственного образовательного стандарта.

Важным аспектом управления школой стало развитие механизмов автоматизации различных процессов: получения документов, регистрация заявок и др. Одним из них стало изменение процедуры приемки поставляемых в рамках заключенных контрактов работ/товаров и услуг. В частности, вся претензионная документация формируется автоматически, подгружая всю информацию и фото-видео материалы с мобильного устройства члена приемочной комиссии. Данное решение привело к повышению скорости составления документации, повышению качества составления претензий, разработку единого стандарта работы приемки товаров/работ/услуг. В результате за год реализации проекта существенно вырос уровень качества работы школы в данном направлении и ни один претензионный акт не был оспорен поставщиками.

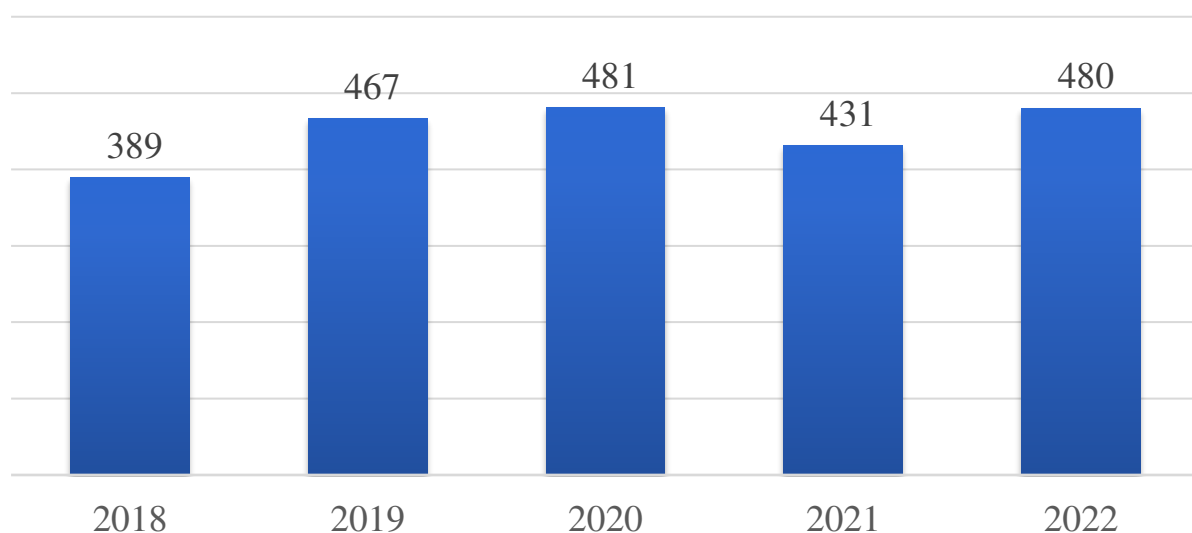


Рисунок 14. Объем субсидии на выполнение государственного задания, млн. руб.

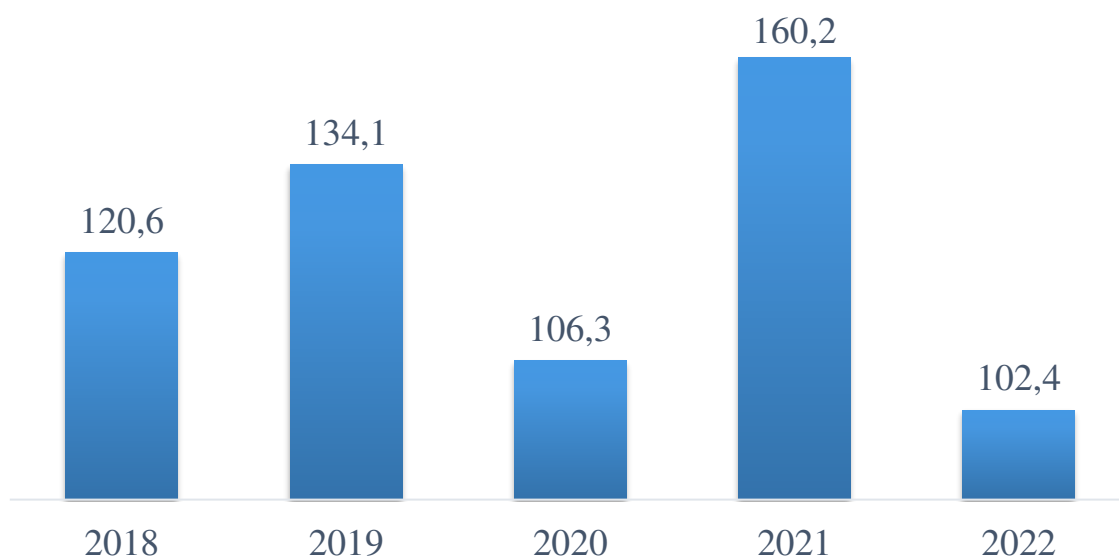


Рисунок 15. Совокупный годовой объем закупок, млн. руб.

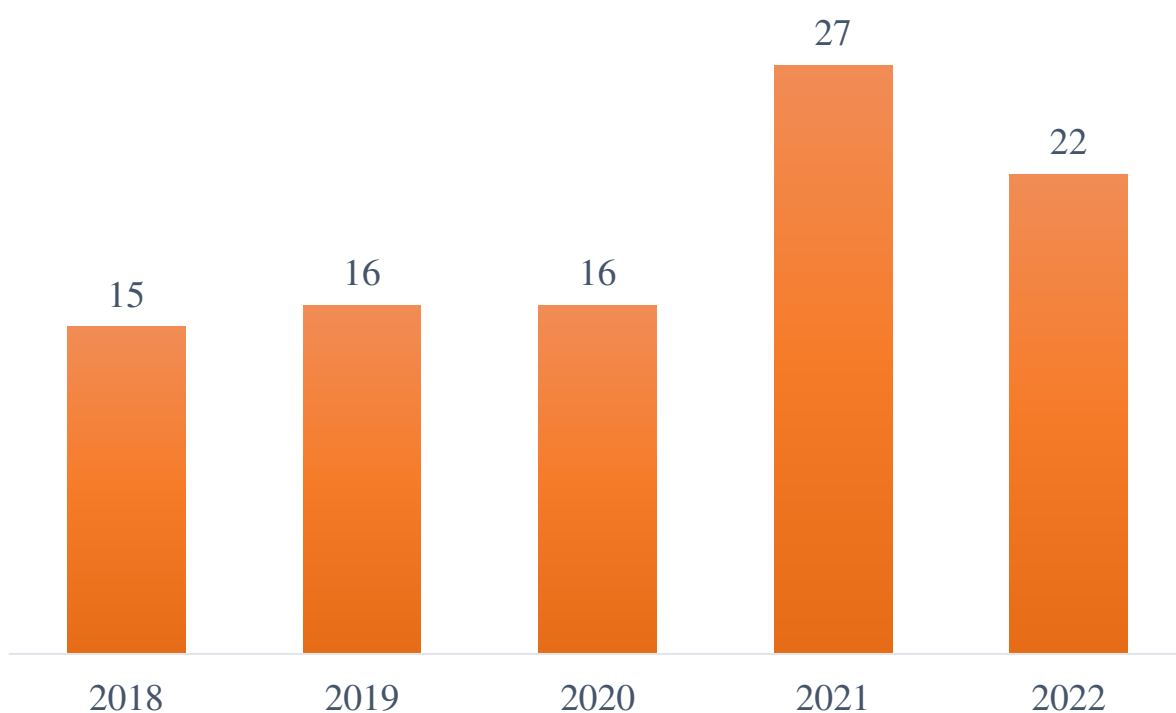


Рисунок 16. Доля конкурентных процедур в совокупном объеме закупок, %

С целью совершенствования механизма организации ведения претензионной работы в рамках исследования был разработан и внедрен в практику комплекс преобразований в 2 направлениях:

1. Комплекс организационных преобразований
2. Комплекс содержательных изменений

При одновременном нахождении тысяч детей в зданиях организации мы должны четко понимать, что несмотря на все возможные предпринимаемые меры, возможно возникновение разнообразных ситуаций, возможно не представляющих угрозы жизни и здоровья, но от этого не становящихся незначительными. Речь идет о банальных бытовых ситуациях детей в школе: закончилась туалетная бумага в кабинке, протекло жидкое мыло, перевернулся горшок с цветами, потек кран, перегорела лампочка и многие другие. Конечно же специалисты школы проводят постоянные обходы помещений и выявляют данные происшествия и принимают меры по их устранению, однако опыт работы показывает, что от времени возникновения подобных происшествий и до момента их обнаружения зависит напрямую и размер средств, необходимых на устранение их последствий. Так, например: перевернутый горшок с землей за время перемены может разнести грязь по целому этажу, отсутствие средств гигиены в санитарных комнатах или неисправного освещения приводит к проявлениям вандализма, а протекший кран способен затопить не один этаж. Вместе с тем, отлаженная работа инженерных служб организации способна в среднем в течении 3 минут прибыть на место происшествия и устранить все возможные сложности, а главная задача – наладить систему обратной связи, позволяющую существенно сократить время информирования специалистов.

Для решения данной задачи был разработан и внедрен в эксплуатацию проект «Школьный помощник». Суть его заключается в следующем: в каждом помещении и местах общего пользования размещаются специально сгенерированные QR-коды, наведя камеру смартфона на которые, пользователь переходит на онлайн форму подачи сведений о происшествии с возможностью как текстового описания ситуации, так и прикрепления фотографии. Поскольку главная задача – сократить время реагирования, то и в данном проекте было внедрено решение привязки QR-кодов к конкретной геолокации в здании школы. После заполнения формы, информация незамедлительно поступает ответственным специалистам.



Рисунок 17. Пример оформления QR-кода проекта «Школьный помощник»

Однако просто разместить qr-коды оказалось недостаточно. Активность участия детей в проекте изначально оказалось околонулевой. Понимая важность вовлечения главных участников образовательного процесса в участие в проекте, был предпринят ряд мер, позволивших познакомить ребят с задачами и важностью помощи в работе школы.

Для повышения уровня вовлеченности обучающихся, сотрудников и посетителей школы, были проведены информационные встречи, созданы новостные посты в социальных сетях и снят мотивационный видеоролик, показывающий принцип работы системы и важность ее работы для комфортной жизни каждого члена школьного сообщества.

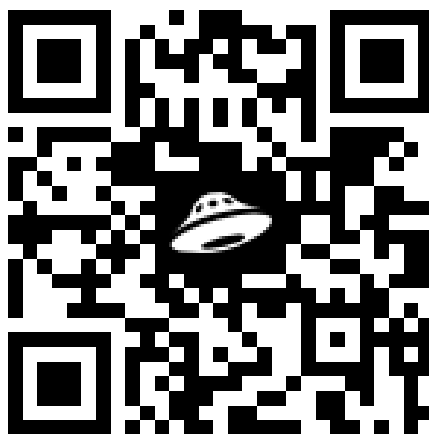


Рисунок 18. Ссылка на мотивационный видеоролик проекта

https://disk.yandex.ru/i/Y_Ym6wUK_3I8Fw - ссылка на первый мотивационный ролик проекта.

После проведения цикла подготовительной разъяснительной работы активность учеников существенно возросла: в среднем количество заявок составляло около 2-4 в учебный день.

Благодаря тому, что ученики видят школу с иной стороны, то и их видение вопросов содержания имущества школы также отличался от ожидаемого.

За время работы проекта удалось выявить ряд системно возникающих проблем в жизни обычного ученика и принять меры по их недопущению и, соответственно, повышения комфорта нахождения детей в школе.

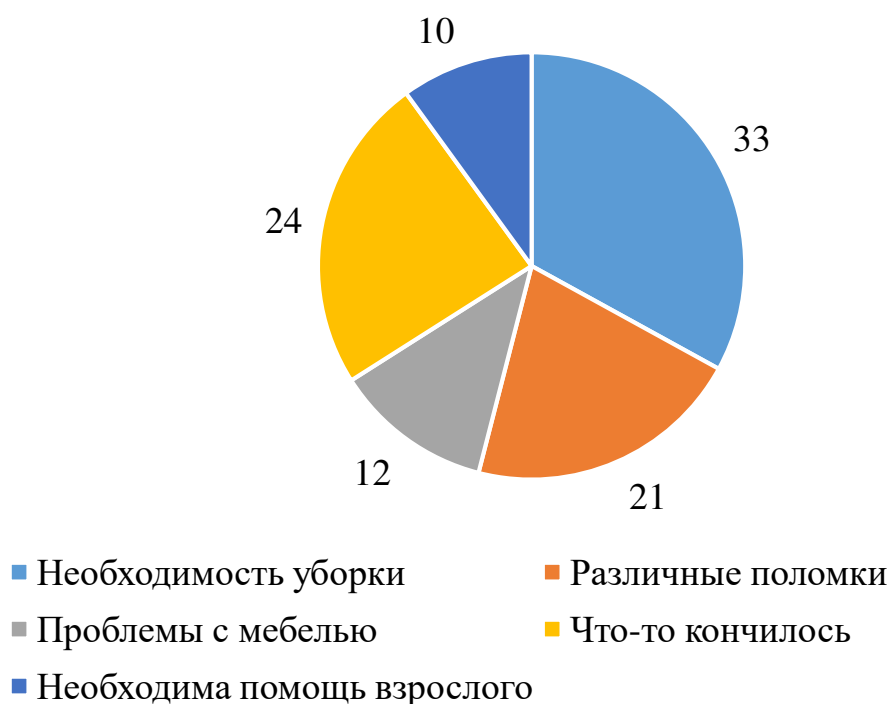


Рисунок 19. Тематика сообщений системы «Школьный помощник»

Спустя 4 месяца работы проекта количество сигналов о возникающих проблемах стало снижаться с обычных 2-4 в день до 1-3 в неделю, и на сегодняшний день составляет не более 4 в месяц. А время от возникновения происшествия до начала работ по его устранению в среднем сократилось более чем втрое.

Для анализа экономического эффекта от реализации проекта был проведен анализ выполненных работ и потенциальный риск развития ситуации при несвоевременном реагировании на данный сигнал. Проведя расчет стоимости восстановительных работ, было установлено, что в среднем происходит снижение расходов на проведение ремонтных работ на 6,5% в год, что в масштабах крупной организации составляет более 470 тысяч рублей. А своевременное фиксирование нарушений в исполнении контрактов подрядными организациями позволило выставить обоснованные претензии и удержать из оплаты контракта в виде штрафов более 600 тысяч рублей в пользу бюджета школы.

Себестоимость же внедрения всей инфраструктуры проекта не превысила 1600 рублей. Поэтому, с финансовой точки зрения «Школьный помощник» стал экономически успешным проектом.

Вместе с тем, при реализации проекта возник и неожиданный эффект: дети, испытывающие потребность в помощи, но не решающиеся обратиться к взрослому лично, использовали сервис для подачи сигнала о своей жизненной ситуации.

Комплекс мер, предпринимаемых школой позволили трансформировать и отношение родительской общественности к ее работе: по результатам проводимых опросов уровень удовлетворенности родителей возрос и, как следствие, снизилось количество обращений граждан на работу школы. А интересоваться актуальными событиями школьной жизни стало больше учеников и родителей – количество участников наших групп в социальных сетях за время реализации проекта возросло более чем 2 раза.

Вместе с тем, первые шаги по внедрению изменений в школе привели к осознанию потребности к дальнейшим преобразованиям подходов деятельности школы: развития заботливых сервисов и дальнейшей переориентации процессов организации работы, что проявилось в создании следующего проекта по повышению лояльности сообщества к школе, реализуемому в настоящее время и нашедшего живой отклик как у детей, так и сотрудников школы.

А налаживание эффективной системы обратной связи позволяет повысить надежность работы организации и сделать ежедневное пребывание людей в ней максимально комфортным и безопасным.

В рамках изменений организации ведения претензионной работы был проведен анализ существующей модели работы и выявлены отдельные точки роста. В частности, преобразованию подверглась структура ведения работы. Традиционно процесс выставления претензии в рамках контрактной деятельности можно описать на примере таблицы:

Таблица 2

Алгоритм ведения претензионной работы

Этап	Мероприятие
1	Оповещение ответственного специалиста (организации) поставщиком о готовности поставить товар/ провести работу/ оказать услугу
2	Информирование членов приемочной комиссии о дате, времени и месте проведения приемки товаров/работ/услуг
3	Проведение работ приемочной комиссии, составление проекта претензионного акта, фото/видео-фиксация замечаний
4	Направление материала специалистам контрактной службы/юристам для формирования претензионного акта, его подписание претензионного акта представителями исполнителя
5	Формирование контрактной документации, подвешивание претензионного акта, выставление штрафов и пеней
6	Отправка материалов об исполнении контракта в информационные системы
7	Архивирование данных контракта

В данной наиболее типовой ситуации проведения исполнения контракта, очень важным моментом является слаженность работы команды школы и грамотность оформления необходимых документов, в противном случае доказать недобросовестность поставщика и взыскание с него штрафных санкций будет невозможно, что нанесет не только материальный ущерб организации, но и репутационные потери, как ненадежного заказчика.

Основная зона риска в существующей модели работы связана с низкой долей автоматизации процессов приемки и длительность оформления необходимых документов, а также риском составления различных актов не по шаблону, утвержденному контрактной документацией, либо указание ошибочных данных, что способно повлечь за собой в том числе освобождение заказчика от ответственности.

В ходе исследования данной ситуации и поиска путей повышения эффективности ведения претензионной работы школой, а также ускорения рутинных процессов была разработана новая принципиальная схема организации работ по сопровождению исполнения контрактов.

В основе создания нового подхода к организации сопровождения исполнения контракта и повышение эффективности ведения претензионной работы, как его неотъемлемой части, была заложена идея о максимальной автоматизации каждого этапа работы сотрудников, повышение скорости ведения документации и минимизации человеческого фактора, как одного из ключевых рисков в существующих механизмах работы.

Ключевым инструментом, позволяющим реализовать подобное решение, стали облачные сервисы, связанные между собой сервисом онлайн-форм.

Благодаря использованию технологических решений был трансформирован и алгоритм ведения претензионной работы, отображенный в таблице 3.

Таблица 3

Обновленный алгоритм ведения претензионной работы

Этап	Мероприятие	Суть изменений
1	Формирование базы данных по контракту: № контракта, дата исполнения, состав комиссии и тд.	Внесение сведений в корпоративный календарь, автоматическое уведомление приемочной комиссии, наличие подсказок для работы
2	Формирование шаблонов документов, в т.ч. претензионных актов по каждому государственному контракту, создание онлайн-форм,	Наличие у членов приемочной комиссии готовой онлайн-формы для внесения сведений об

	учитывающих особенности приемки товаров/работ/услуг по каждому контракту	исполнении контракта с возможностью загрузки фото и видео-материалов.
3	Автоматическая выгрузка заполненных документов на основе данных, внесенных членами приемочной комиссии	Данные, внесенные в онлайн форму, автоматически подставляются в шаблон документов по исполнению данного контракта, в том числе и претензионного акта
4	Подписание готовых документов и их выгрузка в информационные системы и отправка исполнителю	
5	Автоматическое архивирование данных контракта	Направление оформленных документов в архив

Реализация данной модели организации ведения контрактной документации и работ по сопровождению приемки товаров/работ/услуг позволяет существенно снизить возникновение ошибок из-за человеческого фактора, а также заметно повышает скорость составления и обработки контрактной документации.

Для реализации данного подхода были использованы облачные хранилища документов, использованы возможности создания шаблонов документов и автоматической подстановки данных в текстовые документы, их печать, подписание и направление исполнителю.

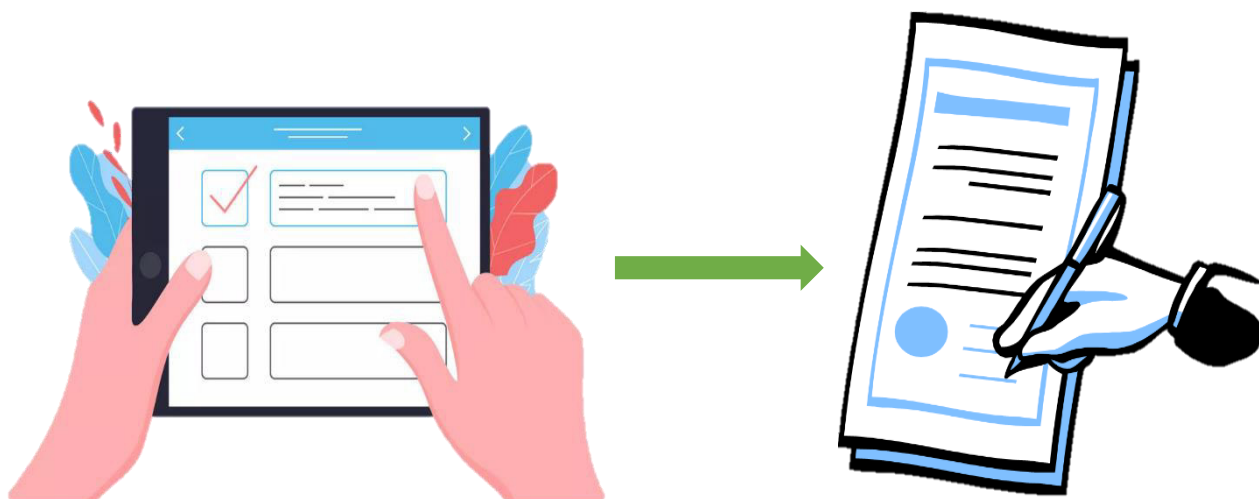


Рисунок 20. Новая схема организации формирования претензионных актов

В данном случае достигается не только внедрение информационных сервисов для повышения эффективности ведения работы по сопровождению исполнения контрактов, но и исключено участие человека в процессе составления конечной документации, что повышает надежность работы системы в целом.

Для удобства работы членов комиссии были созданы специальные QR-коды, со ссылками на доступ к онлайн-форме. Таким образом, любой член приемочной комиссии в любом здании образовательной организации может полноценно осуществлять свою работу без необходимости обращения в контрактную службу, личный рабочий компьютер или места других членов комиссии: все необходимые инструменты для работы всегда под рукой в онлайн формате и не требуют дополнительной информационной поддержки

2.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Реализация предложенных решений производилась в несколько этапов: подготовительный, организационный и контрольный.

На подготовительном этапе было составлено техническое задание для специалистов информационной службы с целью определения конкретных решений, необходимых для реализации поставленной задачи исследования.

В результате были определены шаги по созданию единой централизованной системы поддержки сопровождения исполнения контрактов, указанные в таблице 4.

Таблица 4

Создание единой централизованной системы поддержки

№	Мероприятие
1	Выгрузка реестра заключенных контрактов, создание базы реестров/номеров контрактов
2	Создание единого корпоративного календаря сотрудников сопровождения исполнения контрактов, внесение сведений о датах поставки товаров, датах принятия каждого контракта в соответствии с установленными сроками
3	Создание шаблонов претензионных актов и закрывающих контракт документов с расстановкой правил автозаполнения пунктов, вносимых членами комиссии
4	Создание онлайн-формы для членов приемочной комиссии с перечнем необходимых полей для внесения сведений об исполнении конкретного контракта
5	Проверка системы на работоспособность, устойчивость к действиям пользователей и возможность актуализации данных

С целью соблюдения требований действующего законодательства, а также защиты информации организации, было принято решение использовать отечественные облачные сервисы, размещающие свои дата-центры на

территории РФ. Основной платформой для реализации большей части пунктов технического задания стала облачная платформа компании Яндекс.

Зарегистрировав корпоративный домен и внося информацию о пользователях, были созданы рабочие области, группы рассылок и групповые календари пользователей, что позволило синхронизировать информацию для всех сотрудников, задействованных в работе службы и упростить процесс информирования сотрудников об изменениях в сроках или объемах исполнения контрактов. С целью оптимизации рабочего времени и повышения эффективности планирования работы сотрудниками, производится внесение информации о контрольных мероприятиях непосредственно после заключения каждого государственного контракта.

The image shows a corporate calendar interface. In the background, a calendar grid for September is visible, with days of the week (Пн, Вт, Ср, Чт, Пт) and dates (28, 29, 30, 31, 1, 4, 8, 15, 18, 22). A modal window titled "Новое событие" (New Event) is open in the foreground. The modal contains the following fields and options:

- Название** (Name): "Поставка расходных материалов для МФУ" (Supply of consumables for MFP).
- + Описание** (Description): A button to add a description.
- Телемост** (Telebridge): A button "Добавить видеовстречу" (Add video meeting).
- Время и дата** (Time and date): A time range from 11:30 to 12:30 on 13.09.2023. There are checkboxes for "Весь день" (All day) and "Повторять" (Repeat).
- Участники** (Participants): A text input field with the placeholder "Начните вводить имя или эл. почту" (Start typing name or email).
- Календарь** (Calendar): A dropdown menu with "Приемка товаров" (Goods receipt) selected.
- Buttons**: "Перейти к полной форме" (Go to full form) and "Создать" (Create).

Рисунок 21. Корпоративный календарь мероприятий по приемке товаров

Вместе с планированием мероприятия формируется и онлайн форма для внесения сведений о качестве исполнения контракта со стороны исполнителя. Для удобства пользователей, все номера и исходные данные контрактов изначально вносятся в форму и пользователю необходимо лишь выбрать нужный контракт из списка. В случае отсутствия замечаний к

поставляемой продукции или осуществляемым работам, услугам, в форме ставится соответствующая отметка и дальнейшее заполнение формы не требуется. В случае наличия замечаний, необходимо описать выявленные недостатки и провести фото-видео фиксацию с загрузкой медиа-материалов в соответствующее поле.

Претензионный акт

Выберите номер контракта

ФИО членов приемочной комиссии

☐ Иванов И.И.

☐ Петров П.В.

☐ Андреев А.И.

☐ Сидоров А.В.

☐ Смирнов К.И.

☐ Борисов В.А.

Укажите дату приемки

* ☐ Нарушения/отклонения выявлены?

Описание выявленных нарушений

Фото/видео выявленного нарушения

До 20 файлов (общий размер — до 20 МБ).

Рисунок 22. Пример визуализации онлайн-формы составления претензионного акта

Внесенные данные автоматически формируют сводную таблицу с результатами приемки товаров/работ и услуг по всем заключенным контрактам, а также выгружаются в соответствующие поля подготовленных шаблонов исходных документов и поступают на проверку и, в случае необходимости, внесения правок ответственными лицами.

Анализ показателей деятельности школы в части управления финансовыми ресурсами показывает, что за последние 3 года в период с 2020 по 2023гг доля закупок в структуре бюджета организации составляет 22-25%

ежегодно, что позволяет покрывать текущие потребности школы в необходимом наборе товаров, работ и услуг для осуществления полноценного образовательного процесса, а также развития своей материально-технической базы.

Из всего перечня заключенных контрактов наиболее крупными являются контракты по обеспечению питания и питьевого режима, проведению текущего ремонта, уборке внутренних помещений и территории организации, а также поставке мебели и учебной литературы. В общем объеме закупок данные контракты занимают 93% всех денежных средств и от надлежащего контроля за исполнением данных контрактов зависит финансовая устойчивость организации. Поэтому работа в рамках исследования была крайне актуальной для нашей школы и стала дополнительным инструментом повышения эффективности работы организации в целом.

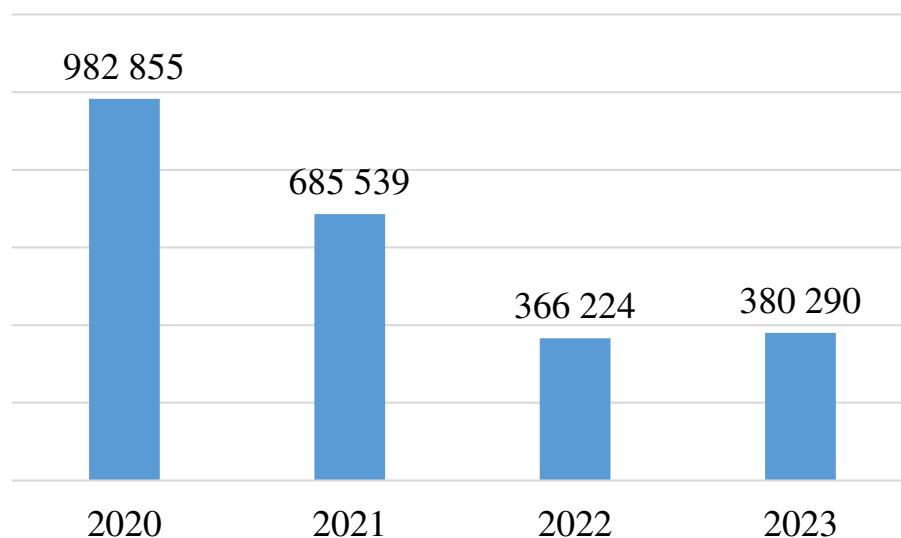


Рисунок 23. Объем штрафов и пеней, взысканных в рамках ведения претензионной работы, руб.

Для изучения результатов внедренных мероприятий, был проведен анализ результатов закупочной деятельности по итогам 2020-2023 годов по группе параметров: рассматривалось количество договоров, при исполнении которых были выявлены нарушения от общей доли контрактов, контракты с

уведомлениями о нарушениях, выявленных в ходе их исполнении, а также рассмотрена структура заключенных контрактов: общий объем, доля СМП в структуре закупок.

В рамках анализа поступления на счет школы денежных средств от исполнителей контрактов в рамках выставленных штрафных санкций можно четко увидеть тенденцию к снижению взыскиваемых сумм. Стоит отметить, что в 2020 и 2021 годах школой были заключены контракты на поставку дорогостоящего оборудования, которые не были выполнены исполнителем, в связи с чем были выставлены штрафы и пени за просрочку исполнения контрактных обязательств, обоснованность которых была доказана в суде. В последующие годы подобных крупных контрактов на поставку оборудования не заключалось и суммы взысканных средств оказались на примерно одном уровне. Вместе с тем, данный показатель стоит интерпретировать, как повышение качества сопровождения исполнения контрактов и обеспечение полноценного выполнения всех обязательств исполнителя, либо удержание средств из оплаты контракта при его завершении. Главная задача работы контрактной службы - это не столько взыскание штрафов, а обеспечение качественного исполнения всех обязательств исполнителями для покрытия всех нужд учреждения и обеспечение устойчивого развития школы.

Так, за первые 9 месяцев 2023 года, было заключено 94 контракта из которых в 25 были выявлены нарушения в ходе исполнения и выставлены обоснованные и принятые исполнителем претензионные акты. Всего были расторгнуты контракты на общую сумму в 8,9 млн. рублей, что составляет 11% от общей суммы заключенных контрактов.

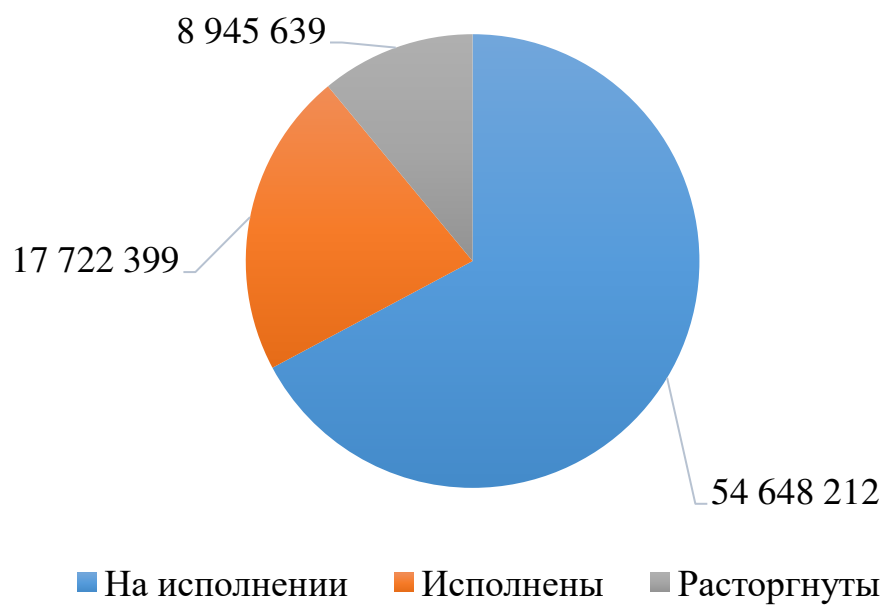


Рисунок 24. Доля контрактов, исполненных и расторгнутых в период с 01.01.2023 по 12.09.2023, руб.



Рисунок 25. Статистика выявляемых нарушений

В результате внедрения решений по стандартизации претензионной работы за анализируемый период удалось повысить уровень контроля качества поставляемых товаров, работ и услуг, что отразилось непосредственно на сумме взысканных денежных средств с поставщиков в виде пеней и штрафов на 380290 рублей, а также удержание денежных средств из оплаты контрактов на сумму 865244 рублей. Объем сэкономленных средств был направлен на дополнительное развитие материально-технической базы организации.

Апробация данного решения была начата в 2022 году и для оценки ее эффективности были использованы несколько методов исследования: опрос респондентов (участников приемочных комиссий, работников контрактной службы) и анализ данных информационных систем, позволяющий получить независимую оценку работы школы с учетом внедрения новых решений и оценки влияния внедрения новых решений на работу организации в целом.

Для корректной оценки результатов работы важно помнить, что данное решение внедряется в образовательной организации и любое повышение эффективности в одном из направлений ее работы сказывается на результатах работы школы в целом. Поэтому было принято решение проводить оценивание эффективности внедряемых изменений на максимально широком перечне групп показателей приведенных в таблице 5.

Таблица 5

Группы критериев, используемых при построении модели
эффективности работы организации

№	Группа показателей
1	Динамика численности контингента обучающихся
2	Эффективность управления ресурсами
3	Развитие качества образования
4	Эффективность воспитательной работы
5	Развитие кадрового потенциала

С целью объективной оценки всех направлений работы школы, разработана детальная модель оценки показателей эффективности деятельности в разрезе последних трех лет. Все показатели оценки социально-экономической эффективности деятельности школы в таблице 6.

Таблица 6.

Показатели социально-экономической эффективности работы образовательного комплекса на примере ГБОУ Школа № 49

Динамика численности контингента обучающихся					
Показатели	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
Общая численность обучающихся образовательной организации, чел.	2968	3034	2893	2591	2207
Из них на уровне:					
• дошкольного образования	810	800	751	660	558
• начального общего образования	888	947	920	828	700
• основного общего образования	964	981	955	870	769
• среднего общего образования	273	276	260	217	164
Эффективность управления ресурсами					
Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023
Объем бюджета образовательной организации в расчете на одного работника, тыс. руб.	1934	2010	2042	2675	2696

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, %	71%	75.23%	78.5%	78.99%	79,59 %
Оптимизация административных и непрофильных функций (количество обучающихся в расчете на одного работника образовательной	10,1	9,83	9,32	9,67	9,7

организации), чел. (Общеобразовательные организации)					
Отношение средней заработной платы 10% работников образовательной организации с наибольшей заработной платой к 10% работников образовательной организации с наименьшей заработной платой, ед	3,4	3,01	3,15	3,07	3,34
Развитие качества образования					
Показатели	2019/20	2020/21	2021/2022	2022/23	
Доля выпускников, набравших 250 и более баллов по любым трем предметам ЕГЭ, от общего количества выпускников, сдававших ГИА в форме ЕГЭ, %	12	10	12	15	
Доля выпускников, набравших 8 и более баллов по любым двум предметам ОГЭ, от общего количества выпускников, сдававших ГИА в форме ОГЭ, %	38	36	48	62	

Количество победителей и призеров регионального этапа ВсОШ, чел.	5	1	4	4
Количество победителей и призеров заключительного этапа МОШ, чел.	1	0	0	2
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, %.	78	73	75	82
Доля обучающихся, переведенных из 4 классов в 5 классы той же образовательной организации, от общего количества выпускников 4 классов, %	79	73	81	77
Доля обучающихся, окончивших 7 класс в той же образовательной организации, что и 5 класс, %	91	82	81	75
Эффективность воспитательной работы				
Показатели	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23

Доля обучающихся, сдавших нормы ГТО (в своей возрастной группе), от общего количества обучающихся в образовательной организации, допущенных по медицинским показателям, %	2,12	0.81	0.75	0,82
Наличие проектов ранней профориентации, участие в чемпионатном движении WorldSkills, KidSkills, Абилимпикс, да/нет	да/нет/да	да/нет/да	да/да/да	Да/да/да
Участие в проекте «Математическая вертикаль», да/нет	нет	да	да	да
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%	100%	100%	100%

Развитие кадрового потенциала				
Количество принятых двумя годами ранее, чел.	11	12	7	1
Количество продолжающих работать на текущий момент (через 2 года относительно п.3.3.1), чел.	8	9	6	1
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, %	0.41%	0.52%	0,21%	0,2
Доля случаев, при которых выпускник Школы, имеющий по учебному предмету итоговую отметку «4», при сдаче ЕГЭ по этому предмету получил результат ниже установленного минимального количества баллов, от общего числа результатов таких выпускников, %	0.28%	0.42%	0,3%	0,29%

Повышение эффективности работы контрактной службы и закупочной деятельности в целом позволило более эффективно использовать финансовые ресурсы организации, что привело к появлению дополнительных источников развития школы. В результате данной работы были расширен перечень закупаемых материалов, заключены дополнительные контракты по развитию математической грамотности учеников, приобретение нового оборудования, повышения квалификации педагогических работников и многое другое, без привлечения дополнительных финансовых средств, поскольку в ходе реализации мер по повышению эффективности ведения претензионной работы позволило повысить объем средств как удерживаемых из оплаты контрактов, так и выставляемых поставщикам в виде штрафов и пеней.

Вывод по главе 2.

За время реализации проекта школа смогла расширить образовательные возможности детей, что привело к росту количества детей, ставших победителями заключительного этапа Всероссийской олимпиады школьников, чемпионатов профессионального мастерства, общему росту качества образования и положительной динамики уровня удовлетворенности качеством работы школы со стороны родителей и учеников.

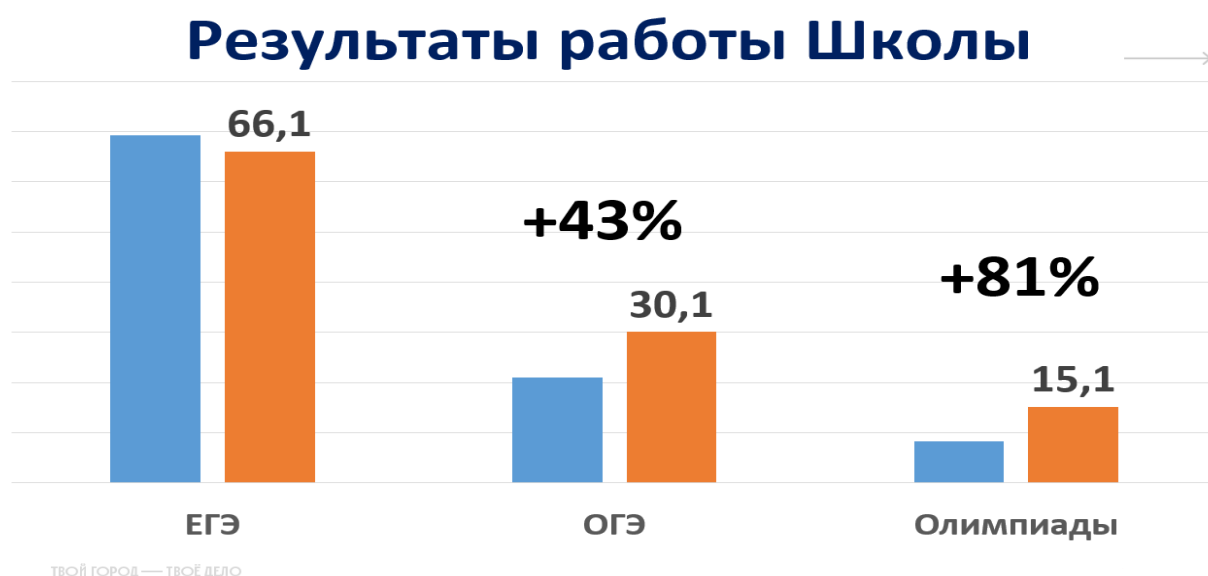


Рисунок 26. Динамика образовательных результатов учеников школы за период 2022-23 гг. на примере ЕГЭ, ОГЭ и олимпиадного движения

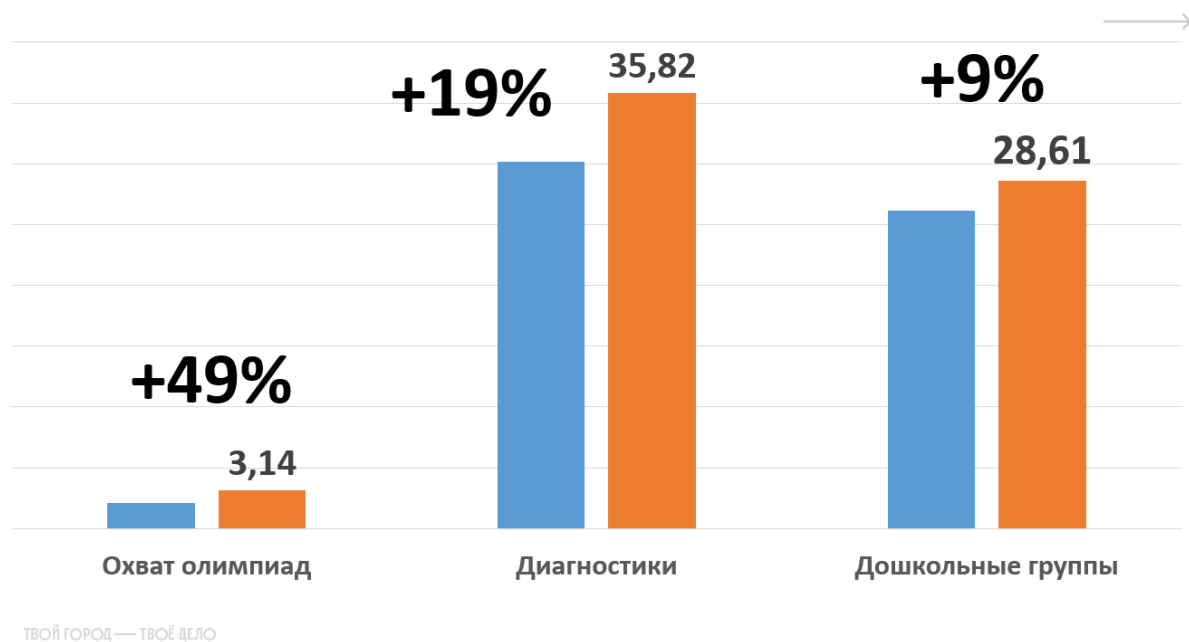


Рисунок 27. Динамика образовательных результатов школы за период 2022-23 гг. на примере охвата результативного участия в олимпиадном движении, результатов независимых диагностик и работы дошкольных групп

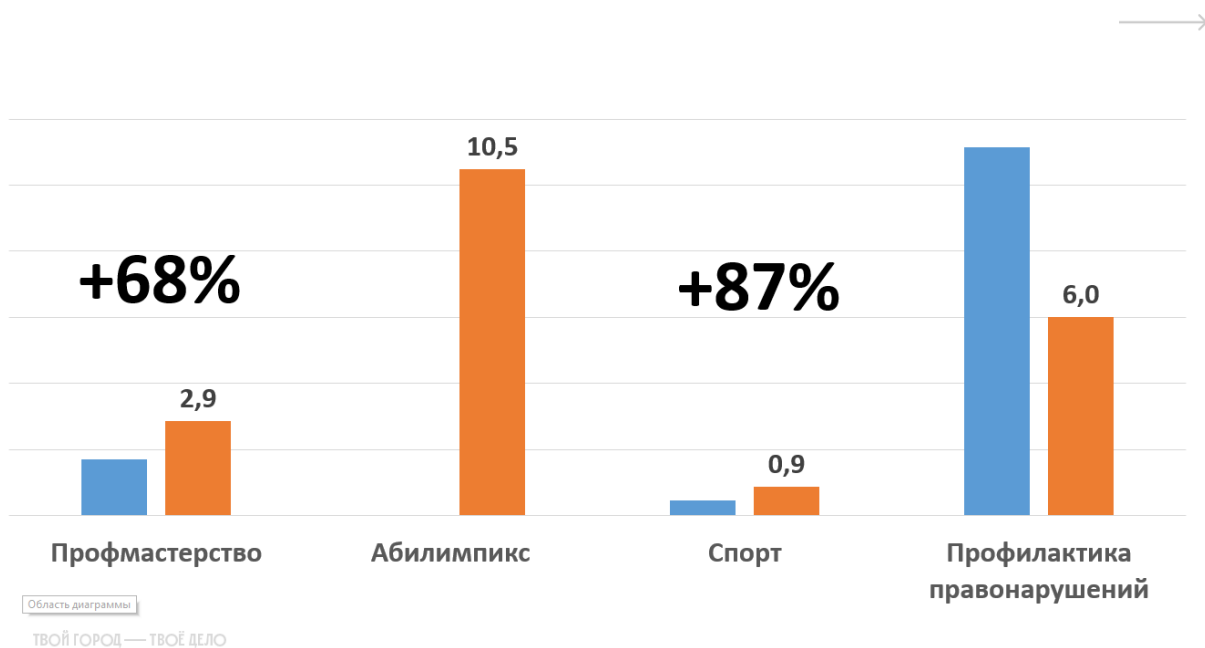


Рисунок 28. Динамика образовательных результатов учеников школы за период 2022-23 гг. на примере развития профессионального мастерства, массового спорта и профилактики правонарушений

Абсолютный рост показателей качества образования является крайне важным, поскольку в районе расположения школы активно реализуется программа реновации жилого фонда и суммарный контингент обучающихся сократился более чем на 35%. Вместе с тем, рост абсолютных значений каждого показателя говорит о значительном увеличении качественных показателей реализации образовательных программ, создании комфортных условий обучения детей и достижения новых образовательных результатов, что является основной задачей школы.

Заключение

В рамках исследования были рассмотрены новые подходы к организации ведения претензионной работы и распространения успешных практик на работу всей контрактной службы в целом, а также влияния результатов проведенной работы на развитие образовательной организации в целом и повышения уровня образовательных результатов учеников и работы дошкольных групп благодаря появлению дополнительных источников развития материально-технической базы и внедрения лучших образовательных практик в повседневную деятельность школы.

Внедрение цифровых сервисов в школе доказало свою эффективность и в части ведения претензионной работы. С помощью новых инструментов и информационных систем была повышена прозрачность процессов ведения претензионной работы, что стало существенным подспорьем в достижении целевых показателей работы учреждения и повышении качества работы контрактной службы.

Ключевой момент, который стоит выделить, – это внедрение нового подхода в организации работы контрактной службы. Он позволил не просто автоматизировать отдельные этапы работы по сопровождению исполнения контрактов, но и сделало процесс оформления претензионных актов более систематизированным и быстрым, что позволило сократить затраты времени сотрудников и повысить качество первичной документации.

Внедрение стандартизации в составлении претензионных актов стало еще одним важным шагом в этом направлении. Единые критерии, формы и подходы позволили облегчить взаимодействие всех участников процесса сопровождения исполнения контрактов, тем самым сделав коммуникацию между ними более понятной и структурированной.

По данным анализа исполнения контрактов за последние 3 года отмечается улучшение качества поставляемых товаров благодаря в том числе новым методикам и инструментам ведения претензионной работы. Систематический анализ и отслеживание претензий позволили изменить и

подходы к образовательной деятельности, что, в свою очередь, привело к росту образовательных результатов учащихся во всех направлениях диагностики знаний.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что стандартизация претензионной работы и внедрение современных цифровых инструментов в работе контрактной службы и процессе сопровождения исполнения контрактов школы стало серьезным шагом на пути устойчивого развития школы и достижения новых результатов ее учениками.

Работа по разработке и внедрению стандарта ведения претензионной работы не привела к радикальному изменению работы всей контрактной службы, но вместе с тем стала значимой точкой в пересмотре подходов к организации деятельности школьных служб и дала импульс к началу преобразований рутинных процессов школьной жизни. Развитие цифровых сервисов и транслирование данного опыта позволило повысить вовлеченность сотрудников в ежедневную деятельность контрактной службы и их знакомство с важностью подобной работы, и необходимости поддержания эффективной обратной связи для обеспечения надлежащего исполнения контрактных обязательств со стороны исполнителей и обеспечение школы всеми необходимыми условиями для ежедневного и комфортного пребывания детей и сотрудников.

Проведенные мероприятия по трансформации подходов к ведению претензионной работы позволили высвободить значительные финансовые ресурсы и направлять более миллиона рублей ежегодно на развитие кадрового потенциала школы и ее материально-технической базы, что сказывается и на результатах ее учеников. Так, благодаря заключению новых договоров на организацию дополнительных внеклассных занятий с детьми с привлечением преподавателей ассоциации победителей олимпиад и ВУЗов, в школе возросло количество призеров и победителей олимпиад: в 2022/2023 учебном году в школе сразу двое учеников стали призерами Заключительного этапа

Всероссийской олимпиады школьников, показав тем самым выдающиеся образовательные результаты.

В рамках реализации темы работы стало понятно, что это лишь первый шаг на пути возможных преобразований в стандартизации претензионной работы. Ключевым моментом совершенствования данной деятельности станет повышение удобства работы каждого сотрудника, выявление детальных чек-листов по исполнению каждого конкретного контракта и их интеграцию в форму работника приемочной комиссии. Также по итогам анализа проведенной работы я пришел к выводу, что необходимо продолжить совершенствование цифровых инструментов для повышения скорости оформления первичной документации, максимальной автоматизации каждого процесса и минимизации участия человека на стадии контроля качества поставляемых товаров, работ или услуг.

Дополнительным инструментом поддержки стало внедрение системы народного контроля качества содержания зданий и территорий, тем самым вовлекая не только специалистов приемочной комиссии, но и каждого сотрудника и ученика школы в процесс контроля работы подрядных организаций, что повысило дисциплинированность исполнителей и внесло важную лепту в воспитание ответственности и сопричастности подрастающего поколения в обеспечении ответственного отношения к имуществу школы.

Дальнейшее развитие проекта позволит включить в себя все наработанные инструменты с созданием приложения-агрегатора всех существующих возможностей и ухода от использования сторонних платформ, что повысит как надежность хранения данных, так и расширит возможности организации по самостоятельному внедрению любых технологических решений на своей сетевой и технологической базе, что позволит продолжить работу по повышению эффективности деятельности школы как надежного заказчика.

Список источников

1. Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ (последняя редакция) - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 02.08.2019). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (последняя редакция). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

4. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: КонсультантПлюс.

5. Постановление Правительства РФ от 30.08.2017 N 1042 (ред. от 02.08.2019) "Об утверждении Правил определения размера штрафа, начисляемого в случае ненадлежащего исполнения заказчиком, неисполнения или ненадлежащего исполнения поставщиком (подрядчиком, исполнителем) обязательств, предусмотренных контрактом (за исключением просрочки исполнения обязательств заказчиком, поставщиком (подрядчиком, исполнителем), о внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 15 мая 2017 г. N 570 и признании утратившим силу постановления Правительства Российской Федерации от 25 ноября 2013 г. N 1063", - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс

6. Постановление Правительства РФ от 30.06.2021 N 1078 (ред. от 21.03.2022) "О порядке ведения реестра недобросовестных поставщиков (подрядчиков, исполнителей), о внесении изменений в некоторые акты

Правительства Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации" (вместе с "Правилами ведения реестра недобросовестных поставщиков (подрядчиков, исполнителей)") - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

7. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 18.02.2020) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант плюс.

8. Постановление Правительства РФ от 03.12.2020 N 2014 (ред. от 17.02.2022) "О минимальной обязательной доле закупок российских товаров и ее достижении заказчиком" (вместе с "Положением о требованиях к содержанию и форме отчета об объеме закупок российских товаров, в том числе товаров, поставляемых при выполнении закупаемых работ, оказании закупаемых услуг, осуществленных в целях достижения заказчиком минимальной обязательной доли закупок, о требованиях к содержанию обоснования невозможности достижения заказчиком минимальной обязательной доли закупок российских товаров (в том числе товаров, поставляемых при выполнении закупаемых работ, оказании закупаемых услуг) отдельных видов, при осуществлении закупок которых установлены ограничения допуска товаров, происходящих из иностранных государств, о порядке подготовки и размещения в единой информационной системе в сфере закупок таких отчета и обоснования", "Положением о порядке, критериях и последствии проведения оценки выполнения заказчиком обязанности достижения минимальной обязательной доли закупок российских товаров (в том числе товаров, поставляемых при выполнении закупаемых работ, оказании закупаемых услуг) отдельных видов, при осуществлении закупок которых установлены ограничения допуска товаров, происходящих из иностранных государств") - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

9. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 10.02.2017) (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»). ". - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

10. Указ Президента РФ от 07.05.2018 N 204 (ред. от 21.07.2020) "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года". - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

11. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 01.03.2020). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

12. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 08.07.2019) "О защите конкуренции". - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

13. Федеральный закон от 18 июля 2011 г. №223-ФЗ (в ред. от 24.04.2020) «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». -[Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант плюс.

14. Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 28.12.2013 N 396-ФЗ (последняя редакция) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант плюс.

15. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 31.07.2020) Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2020). "Российская газета", N 303, 31.12.2012.

16. Федеральный закон от 13.12.1994 года № 60-ФЗ (в ред. от 13.07.2015) «О поставках продукции для федеральных государственных нужд». -[Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант плюс.

17. Распоряжение Правительства РФ от 20.02.2006 N 229-р (ред. От 15.06.2009) «Об официальном сайте Российской Федерации для размещения

информации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для федеральных государственных нужд». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

18. Постановление Правительства РФ от 23.01.2015 N 36 "О порядке и сроках ввода в эксплуатацию единой информационной системы в сфере закупок". - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

19. Постановление Правительства РФ от 10 февраля 2014 г. N 89 "Об утверждении Правил осуществления ведомственного контроля в сфере закупок для обеспечения федеральных нужд" - [Электронный ресурс]. Режим доступа: Консультант Плюс.

20. Постановление Правительства РФ от 19.07.2019 № 899 «О системе закупок города Москвы», [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

21. Письмо Департамента экономической политики и развития города Москвы в адрес Заказчиков города Москвы от 16.02.2015 № ДПР-20-3/1-13/15. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Департамент образования города Москвы.

22. Постановление Правительства Российской Федерации от 12 декабря 2015 года № 1367 «О порядке осуществления контроля, предусмотренного частью 5 статьи 99 Федерального закона "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд"» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант плюс.

23. Письмо Минфина России от 01.10.2014 N 02-01-09/49180 «О направлении Методических рекомендаций по установлению общих требований к порядку расчета объема финансового обеспечения выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ)» -[Электронный ресурс]. Режим доступа: Департамент образования города Москвы.

24. Приказ Минфина России от 22 июля 2016 г. № 120н «Об утверждении общих требований к порядку взаимодействия при осуществлении контроля финансовых органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, органов управления государственными внебюджетными фондами с субъектами контроля, указанными в пунктах 4 и 5 Правил осуществления контроля, предусмотренного частью 5 статьи 99 Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант плюс.

25. О порядке формирования государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания: постановление Правительства Российской Федерации от 26 июня 2015 г. № 640 // Собрание законодательства Российской Федерации от 13 июля 2015 г. № 28 ст. 4226.

26. Федеральный закон от 3 декабря 2012 года № 230-ФЗ (в ред. От 03.08.2018) «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант плюс.

27. Приказ Минтруда России от 10.09.2015 № 625н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в сфере закупок». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

28. Приказ Минтруда России от 10.09.2015 № 626н «Об утверждении профессионального стандарта «Эксперт в сфере закупок». - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

29. Постановление Правительства РФ от 27 октября 2015 г. N 1148 "О порядке ведения реестра жалоб, плановых и внеплановых проверок, принятых по ним решений и выданных предписаний" – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант плюс.

30. Федеральный закон от 17.07.2009 № 172-ФЗ (ред. от 11.10.2018) "Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов" – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант плюс.

31. Федеральный закон "О противодействии коррупции" от 25.12.2008 N 273-ФЗ (последняя редакция) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант плюс.

32. Постановление от 22 марта 2011 года № 86- ПП О проведении пилотного проекта по развитию общего образования в городе Москве.

33. Постановление Правительства Москвы от 27.09.2011 № 450-ПП "Об утверждении Государственной программы города Москвы "Развитие образования города Москвы ("Столичное образование")" на 2012-2018 годы". - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

34. Приказ Минфина России от 4 июля 2016 г. № 104н «О порядке взаимодействия Федерального казначейства с субъектами контроля, указанными в пунктах 3 и 6 Правил осуществления контроля, предусмотренного частью 5 статьи 99 Федерального закона "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд"» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Консультант плюс.

35. Государственная программа города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»))» (в редакции постановления Правительства Москвы от 27.03.2018 № 233-ПП) - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mos.ru/dogm/documents/state-programmetropolitan-education/view/214011220/> (дата обращения: 15.04.2023).

36. Письмо Департамента образования г. Москвы от 09.09.2013 № 01-08-2505/13. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mos.ru/donm/documents/normativnye-pravovyeakty/view/174325220/> (дата обращения: 15.04.2023).

37. Булыгин А.С., Самсонова Н.В. Риски в деятельности образовательных организаций: организационно-правовые аспекты // Научный диалог. 2018. №1. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-v-deyatelnosti-obrazovatelnyhorganizatsiy-organizatsionno-pravovye-aspekty> (дата обращения: 15.04.2023).

38. Бурый А.П. отв. ред. И. П. Гладилина; ред. коллегия: И. П. Гладилина [и др.]. Управление государственными закупками в период пандемии. Проблемы и пути их решения: статья // Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками: вызовы сегодняшнего дня и профессиональные решения: сборник научных докладов. М.: РУСАЙНС, 2021. С. 32-37.

39. Гладилина И.П., Сергеева С.А., Мурзаева О.В. Вызовы, тренды и стратегии в управлении закупками: сборник научных докладов // М.: РУСАЙНС, отв. ред. И. П. Гладилина. 2022. С. 108.

40. Гладковская Е.Н., Максимова Т.В. Анализ денежных потоков бюджетного учреждения как способ контроля эффективного использования бюджетных средств // Вопросы управления. 2018. №4 (34). - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-denezhnyhpotokov-byudzhetnogo-uchrezhdeniya-kak-sposob-kontrolya-effektivnogoispolzovaniya-byudzhetnyh-sredstv> (дата обращения: 14.04.2023).

41. Гоглова М. Н., Новикова Т. Г., Чернобай Е. В. Многофункциональные образовательные организации Москвы: проблемы становления и развития. Ч.1. М., 2020. С. 2-4.

42. Гоглова М.Н., Новикова, Т. Г. Крупные образовательные комплексы города Москвы: становление и развитие. Проект концепции (извлечения)/Стандарты нового образования, 2019. № 1. С. 8.

43. Иванов В. В., Григ И. И. Механизмы управления государственными закупками: Монография: Дополнительное профессиональное образование // Москва: ООО "Научно-издательский центр

ИНФРА-М", Том 1. 2020. С. 207 [Электронный ресурс]. - URL: <http://new.znaniyum.com/go.php?id=1079863>

44. Каранина К.В. Управленческая деятельность руководителей российской школы в контексте современных социальных процессов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. №6-7. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-deyatelnost-rukovoditeley-rossiyskoy-shkoly-v-kontekste-sovremennyh-sotsialnyh-protsessov> (дата обращения: 13.04.2023).

45. Кузьменко Н.И. Особенности кадровой политики в образовательных организациях // Синергия. 2017. №2. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-kadrovoy-politikiv-obrazovatelnyh-organizatsiyah> (дата обращения: 07.04.2023).

46. Лазутова М.Н., Новикова Т.Г., Скворчевский К.А., Сусакова О.Н. Логика конвергентного подхода в московском образовании // Департамент образования города Москвы]. - М., 2018. С. 8-16.

47. Лепехина А.А. отв. ред. И. П. Гладилина; ред. коллегия: И. П. Гладилина [и др.]. Прогнозирование в сфере государственных закупок: статья // Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками: вызовы сегодняшнего дня и профессиональные решения: сборник научных докладов М.: РУСАЙНС, 2021

48. Сорокина Г.В., Меськов В.С. Социокультурное измерение образовательного пространства // Ценности и смыслы. 2019. №5 (27). С. 83–99.

49. Ушаков К. М. Диагностика реальной структуры образовательной организации // Вопросы образования. – 2019. – №. 4. – С. 247–260.

50. Чулков А.С. Повышение качества государственных и муниципальных услуг и пути оптимизации сети учреждений, оказывающих их // Финансы и кредит. 2017. №3 (723). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-kachestva-gosudarstvennyh->

imunitsipalnyh-uslug-i-puti-optimizatsii-seti-uchrezhdeniy-okazyvayuschih-ih
(дата обращения: 20.04.2023).

51. Мироненко Ю.Д. Моя формула успеха – радость за коллег. – Образование в комплексе, Специальное приложение к журналу. 2020 г., С.1-5.

52. Мироненко Ю.Д., Максимова Е.В. Артюхина Е.В. В Открытом доступе - Столица Москва, 2019, № 3(15), С.48-52.

53. Насонова А.А. Интеграция школы и профессионального образования приводит к победам. - Образование в комплексе, Специальное приложение к журналу. 2020 г. С.10-13.

54. К чему привело слияние школ: результаты исследования // Учёба.ру. URL: <https://www.ucheba.ru/article/3804> (дата обращения: 10.08.2023).

55. Отчет по государственной программе города Москвы «Развитие образования города Москвы («Столичное образование»))» за 2017 год // Департамент образования города Москвы. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mos.ru/dogm/documents/state-program-metropolitaneducation/view/214012220/> (дата обращения: 11.04.2023).

56. «Эффективное управление процессами в образовательной организации». Дополнительное профессиональное образование педагогических работников города Москвы. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.dpomos.ru/upload/iblock/378/2.2_8.pdf (дата обращения: 10.08.2023).

57. Национальный проект «Образование» <https://edu.gov.ru/national-project/>.

58. Образование Москвы: механизмы, ресурсы, результаты. Путеводитель по открытым ресурсам ДОНМ. <https://mcrkpo.ru/>.

59. Школа большого города. Информационный портал о столичном образовании. <https://school.moscow/>.

60. Государственное бюджетное образовательное учреждение города Москвы "Школа № 49" - [Электронный ресурс]. - Режим доступа <https://sch49uz.mskobr.ru/>.

61. Универсальная система бюджетного учета: <https://balance.mos.ru>.

62. Образование в цифрах: 2021: краткий статистический сборник / Л. М. Гохберг, О. К. Озерова, Е. В. Саутина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2021. С. 26-46.

63. Постановление Правительства РФ от 28.11.2013 N 1084 (ред. от 27.01.2022) "О порядке ведения реестра контрактов, содержащего сведения, составляющие государственную тайну" (вместе с "Правилами ведения реестра контрактов, содержащего сведения, составляющие государственную тайну")", - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

64. Постановление Правительства РФ от 08.02.2017 N 145 (ред. от 20.11.2021) "Об утверждении Правил формирования и ведения в единой информационной системе в сфере закупок каталога товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд и Правил использования каталога товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.