

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

Кафедра финансового менеджмента и финансового права

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

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

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

Шаровой Надежды Валерьевны

«Взаимодействие экономической и контрактной служб образовательной организации как фактор повышения эффективности закупок (на примере ГБОУ Школа № 1354 «Вектор»)»

Допустить к защите

Заместитель заведующего кафедрой

(подпись)

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

«14 » 12 2023 г.

Научный руководитель

(подпись)

Прохоров Ю.Н., канд.экон.наук
(фамилия, инициал, ученая степень, звание)

«14 » 12 2023 г.

Москва 2023

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Управление современной образовательной организацией	10
1.1. Современная образовательная организация и эффективность ее деятельности	10
1.2. Управление закупками образовательных организаций города Москвы ..	24
1.3. Взаимодействие экономической и контрактной служб образовательной организации как фактор повышения эффективности образовательных услуг	36
Глава 2. Повышение эффективности закупок на основе работы контрактной службы образовательной организации	47
2.1. Анализ закупок ГБОУ Школа №1354 «Вектор».....	47
2.2. Модель совершенствования взаимодействия экономической и контрактной служб ГБОУ Школа №1354 «Вектор»	65
2.3. Предложения по развитию взаимодействия экономической и контрактной служб образовательных организаций города Москвы	72
Заключение	77
Список источников	81

Введение

Актуальность исследования

Актуальность исследования обусловлена тем, что в современном мире образование играет огромнейшую роль, поэтому повышение эффективности образовательных услуг является важнейшей задачей образовательной организации. Образование формирует личность человека, его мировоззрение, качества, характер и многое другое. В настоящее время качественное образование высоко оценивается работодателем, потому что высококвалифицированный работник способен помочь компании или организации достичь высоких показателей работы. Несомненно, что школьное образование является основой для развития личности. Если школьное образование является качественным и эффективным, то вчерашним школьникам проще поступить в желаемый ВУЗ, а, впоследствии, получить высокооплачиваемую работу. Родители стремятся дать своим детям лучшее, поэтому наряду с общим образованием, большое значение сейчас имеют платные образовательные услуги. В Федеральном законе «Об образовании в РФ» отмечена значимость дополнительного образования, которые направлены на формирование и развитие творческих способностей, удовлетворение их индивидуальных потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья. Московский рынок образовательных услуг достаточно обширен. Поэтому для того чтобы шагать в ногу со временем и конкурировать с другими образовательными учреждениями со стороны руководства образовательного учреждения должно осуществляться грамотное управление. Для повышения эффективности бюджетного учреждения необходимо сравнивать экономические показатели, динамику их изменения. Оценка финансового состояния учреждения поможет понять: какие услуги являются востребованными на рынке образования; как достичь высоких показателей эффективности; как построить грамотную финансовую политику учреждения. Эффективность деятельности

образовательных организаций можно определить с помощью финансового анализа, а такой анализ является неотъемлемой частью финансового планирования.

Также одним из ключевых направлений деятельности является формирование процесса управления закупочной деятельности, который позволил бы достичь поставленные цели и задачи образовательного учреждения и при этом максимально эффективно использовать бюджетные средства. От эффективности закупочной деятельности во многом зависит и эффективность работы образовательного учреждения в финансово-экономической части. Закупка различных материальных и нематериальных запасов, оплата жизнеобеспечивающих услуг, а также грамотное планирование доходов и расходов является необходимым условием для существования любой образовательной организации. Естественно, что провести финансовый анализ и разработать эффективные процессы управления, может высококвалифицированная команда специалистов. Создание профессиональной команды, которая охватывает управление ресурсами, закупочную и экономическую деятельность, является важнейшим фактором в достижении эффективности финансовых показателей образовательного учреждения и повышения качества образовательных услуг.

Проблема исследования

Проблема нехватки квалифицированных кадров в контрактной и экономической службах образовательных организаций в последнее время много прорабатывается и привлекает большое внимание к данной теме, и, соответственно, имеет большое количество публикаций. Но большинство авторов соотносят практику и опыт создания управленческих команд, не принимая во внимание нюансы образовательной организации. А ведь эффективность деятельности образовательных организаций определяется с помощью финансового анализа, эффективности использования имеющихся ресурсов, повышения качества образовательных услуг с одной стороны и нехваткой квалифицированных кадров с другой стороны. А с января 2023г.

при формировании плана-графика закупок в системе ЕКИС появились экономические показатели, например, классификация операций сектора государственного управления (КОСГУ) и коды экономической классификации (КЭК). Всё это говорит о том, что объединение контрактной и экономической служб образовательного учреждения просто необходимо для того, чтобы грамотно и эффективно спланировать закупки.

Степень разработанности темы исследования в отечественной и мировой научной литературе

Вопросы, связанные с реализацией контрактной системы в сфере закупок, достаточно широко исследованы в литературе. Многие исследования посвящены именно закупочной деятельности, а роль контрактной и экономической систем как важнейшей составляющей, влияющей на эффективность оказания образовательных услуг, учитывается в меньшей степени. Вопросы, связанные с функционалом контрактной системы и ее кадровым обеспечением, изучают Л.В. Андреева, О.В. Беляева, О. А. Журавлёва. Вопросы профессиональных компетенций специалистов в сфере закупок и профессионализма заказчика как базового принципа контрактной системы достаточно подробно изучены в работах И.П. Гладилиной, Г.В. Дегтева, С.А. Сергеевой, В.Н. Андриановой, А.С. Балдиной, Н.В. Баранова, Е.Р. Борисовой, Д. К. Буракановой, А.В. Гапанович, Б.Н Герасимова, Л.Г. Полбицыной, В.Е. Сергеева. Международный опыт развития государственных закупок раскрыт в работах Г.В. Дёгтева, Н.А Акимова, Н. В Нестеровича, В. И.Смирнова, В.В. Панкова, В.Л. Кожухова.

Но управление закупками на основе объединения контрактной и экономической службы образовательного учреждения изучено недостаточно, а между тем, объединение этих служб является одним из важнейших факторов в достижении эффективности финансовых показателей образовательного учреждения и повышения качества образовательных услуг.

Объект исследования – взаимодействие контрактной и экономической служб образовательной организации.

Предмет исследования – управленческие подходы и инструменты как фактор повышения эффективности закупок на примере ГБОУ Школа №1354 «Вектор».

Цель исследования разработать практические рекомендации и модели взаимодействия экономической и контрактной служб образовательной организации, при которых деятельность образовательной организации будет наиболее эффективной.

Гипотеза исследования

Исходя из общих наблюдений и личного опыта, было установлено, что экономисты и специалисты контрактной службы в рядовом образовательном учреждении практически не взаимодействуют. Потому что из-за разнящихся позиций этих специалистов, получаются разные выводы относительно финансово-хозяйственной деятельности учреждения. Совместный анализ финансово-хозяйственной деятельности учреждения, нужный для правильного формирования потребности в закупках, подразумевает рассмотрение его с точки зрения экономиста и с точки зрения специалиста контрактной службы, изучение, расчет показателей, обсуждение, выводы. Именно от правильно построенного взаимодействия зависит эффективная работа контрактно-экономической службы и всего образовательного учреждения в целом. Поэтому, работа контрактной и экономической служб образовательного учреждения нуждается в организации взаимодействия, поскольку, важной профессиональной составляющей контрактной службы, а также одним из факторов успешной деятельности в сфере закупок является взаимодействие между экономистами и специалистами контрактной службы. А после создания иерархии взаимодействия контрактной и экономической служб внутри образовательного учреждения, возможно будет сформировать единую контрактно-экономическую службу образовательного учреждения.

В связи с этим возникла гипотеза, что работа контрактной и экономической служб влияет на эффективность образовательных услуг, и важнейшим этапом в повышении эффективности работы каждого

образовательного учреждения будет создание контрактно-экономической службы.

Задачи исследования

Для достижения поставленной цели исследования необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятие и сущность образовательной услуги;
2. Выяснить, как строится работа контрактной и экономической служб образовательного учреждения, а также влияние этой работы на эффективность финансово-хозяйственной деятельности;
3. Проанализировать финансовые показатели ГБОУ Школа №1354 «Вектор»;
4. Оценить экономическую эффективность ГБОУ Школа №1354 «Вектор»;
5. На основе анализа показателей эффективности ГБОУ Школа №1354 «Вектор» разработать предложения по улучшению данных показателей на основе повышения работоспособности контрактной и экономической служб;
6. Разработать модель взаимодействия экономической и контрактной служб ГБОУ Школа №1354 «Вектор».

Методы исследования

В исследовании были использованы:

- общенаучные методы обобщения, синтеза и сопоставления; анализ нормативных документов, регламентирующих управление образовательным учреждением; метод моделирования.
- документы внутренней отчетности по деятельности ГБОУ Школа №1354 «Вектор» и материалы открытых информационных ресурсов.
- эмпирическая база исследования включает в себя данные работ различных исследователей, данные Федеральной службы государственной статистики, общенаучные (формально-логический, описание, сравнение, метод анализа и синтеза, обобщение, классификация) и частнонаучные методы познания

(сравнительно-правовой, историко-правовой, моделирования, метод анализа документов).

Основные элементы новизны исследования

Научная новизна магистерской диссертации состоит в изучении разногласий взаимодействия между контрактной и экономической службами через проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности учреждения с точки зрения каждой из служб. А также в разработке такой модели взаимодействия контрактной и экономической служб, при которой не только не возникнет разногласий в работе этих служб, но и повысится эффективность образовательных услуг, их качество, контроль доходов и расходов учреждения при помощи управленческой команды (контрактно-экономическая служба), которая сможет экономно расходовать средства бюджета и чётко определять объём закупок для обеспечения нужд образовательной организации, не допускать нарушений в закупочной и финансовой деятельности.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования опыта объединения экономической и контрактной служб образовательной организации с целью повышения эффективности закупочной и финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации. Отлаженный и систематизированный подбор сотрудников в эти службы является первой ступенью успеха в создании контрактно-экономической службы образовательного учреждения. Чем качественнее и точнее будет отбор среди потенциальных сотрудников такой службы, тем профессиональнее получится команда. Повышение уровня образования сотрудников этой службы, правильно разработанное взаимодействие внутри службы повысит эффективность работы учреждения в части закупочной и экономической деятельности образовательного учреждения. Обучение и развитие профессиональной команды, которая охватывает управление ресурсами, закупочную и экономическую деятельность, является важнейшим фактором в

достижении эффективности финансовых показателей и повышения качества работы всего учреждения в целом.

Положения, выносимые на защиту

1. Изучены понятие и сущность образовательной услуги;
2. Выяснено, как строится работа контрактной и экономической служб образовательного учреждения, а также влияние этой работы на эффективность финансово-хозяйственной деятельности;
3. Проанализированы финансовые показатели ГБОУ Школа №1354 «Вектор»;
4. Оценена экономическая эффективность ГБОУ Школа №1354 «Вектор»;
5. На основе анализа показателей эффективности ГБОУ Школа №1354 «Вектор» разработаны предложения по улучшению данных показателей на основе повышения работоспособности контрактной и экономической служб;
6. Разработана модель взаимодействия экономической и контрактной служб ГБОУ Школа №1354 «Вектор».

Глава 1. Управление современной образовательной организацией

1.1. Современная образовательная организация и эффективность ее деятельности

В современном мире образование является решающим фактором для успешной жизни каждого человека. Начиная с рождения, и в течение почти всей жизни человек получает знания, умения и навыки. Как только ребёнок приходит в детский сад, посредником между ним и знаниями становится образовательное учреждение.

Образовательное учреждение – это некоммерческая организация, реализующая образовательные программы на основании лицензии и обеспечивающая содержание и воспитание обучающихся, т.е. предоставляющее образовательные услуги.

В ст.2 п.1 в Федеральном законе от 29.12.2012г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» даётся понятие «образование»: «Образование – единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов». Реализация образовательных программ является основной целью образовательных учреждений в зависимости от типа учреждения (дошкольные, общеобразовательные, профессиональные, высшие). В соответствии с образовательными программами создаётся «образовательная услуга».

В Федеральном законе от 29.12.2012г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» такой термин как «образовательная услуга» не

сформулирован. В других нормативно-правовых актах, регламентирующих образовательную деятельность, официального определения тоже не имеется. Понятие «услуга» зафиксировано в Налоговом кодексе РФ (п.5 ст.38): «Услугой признается деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности».

Понятие «образовательная услуга» давно стало обычным для системы образования. Но в то же время определение этого понятия связано с некоторой сложностью, так как сама услуга сложная и имеет множество свойств. Например:

- ✓ услугу нельзя «потрогать» - т.е. невозможно предсказать результат получения образовательной услуги. Например, родители могут судить о качестве обучения иностранному языку на основании отзывов других родителей, но это не означает, что именно их ребенок будет проявлять способности к иностранному языку, как ребенок тех родителей, от которых они услышали отзыв.
- ✓ услуга во многом зависит от преподавательского состава – в разных образовательных учреждениях одна и та же услуга будет оказываться в зависимости от опыта, образования и личных качеств педагога.
- ✓ качество услуги достаточно изменчиво – например, в школе сменился преподавательский состав, не закупили вовремя материалы для оказания услуги и другое.
- ✓ длительность образовательной услуги не всегда понятна – например, одному ребёнку нужно 3 года, чтобы хорошо выучить иностранный язык, другому 5 лет, а третьему ещё больше.
- ✓ невозможность сохранить образовательную услугу полностью – т.е. ребёнок, например, выучив язык, в дальнейшем его нигде не практикует, естественно, что он забудет какую-то часть полученных знаний.
- ✓ цена образовательной услуги – например, особая программа по изучению иностранного языка будет стоить дорого, так как индивидуально

разработанные методики и подходы являются уникальными и позволяют создателю завысить цену на такие услуги.

Можно сделать вывод, что образовательная услуга – это деятельность образовательной организации, устремлённая на получателя этой услуги с целью развития у него каких-то знаний, способностей, мастерства с помощью определенных методик развития.

Образовательные услуги подразделяются на платные и бесплатные. Бесплатные образовательные услуги – это услуги, которые оказывают образовательные учреждения в рамках финансирования за счет бюджетных средств. Данные услуги оказываются в пределах основных образовательных программ и образовательных стандартов и не регулируются договорными отношениями. Они регулируются законодательством РФ. С 1 января 2016 года образовательные учреждения перешли на нормативно-подушевое финансирование во исполнение Указа Президента РФ от 7 мая 2012г. №599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». Например, школе средства предоставляются с учетом количества учащихся там детей. Чем больше учеников, тем больше размер субсидии на выполнение государственного задания. Естественно, что каждой школе выгодно получить как можно больше учеников. И вот здесь уже можно рассмотреть качество образовательной услуги. Если в какой-то школе даже бесплатные образовательные услуги оказываются качественно, то и родителей, захотевших отдать учиться в эту школу своих детей, будет гораздо больше, чем в той школе, где эти услуги оказываются некачественно. Поэтому, выгода для школы качественного оказания образовательных услуг очевидна.

В соответствии со ст.9 Федерального закона от 29.12.2012г. № 273-ФЗ нормативные затраты на одного ученика устанавливают органы государственной власти субъектов Российской Федерации. Нормативные затраты на оказание государственных (муниципальных) услуг для образовательных организаций определяются в расчете на одного ученика в

соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и при этом учитываются:

- формы обучения;
- тип образовательной организации;
- специальные условия получения образования обучающихся с ОВЗ;
- обеспечение безопасных условий обучения и воспитания;
- охрана здоровья обучающихся.

В соответствии с Постановлением Правительства Москвы от 22.12.2021г. №2155-ПП «О внесении изменений в правовые акты города Москвы», с 01января 2022г. в г. Москве изменился норматив подушевого финансирования для школ. В таблице 1 представлены нормативы подушевого финансирования в г. Москве в 2021 и 2022г.

Таблица 1 Нормативы подушевого финансирования в г. Москве в 2021 и 2022г.

№ п/п	Услуга	На одного обучающегося в 2021г., тыс. рублей	На одного обучающегося в 2022г., тыс. рублей
1	2	3	4
1.	Реализация образовательных программ начального общего образования	135,0	139,0
2.	Реализация образовательных программ основного общего образования	155,0	160,0
3.	Реализация образовательных программ среднего общего образования	175,0	180,0

Из Таблицы 1 видно, что нормативы подушевого финансирования в г. Москве выросли с 01.01.2022г., поэтому образовательным организациям стало ещё более выгодно увеличивать контингент учащихся.

При нормативно-подушевом финансировании образовательные организации получают денежные средства в соответствии с графиком финансирования, который является приложением к Соглашению о порядке и условиях предоставления из бюджета города Москвы субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания, но без четкого направления расходов, то есть образовательные организации сами распределяют денежные средства по статьям расходов. На рисунке 1 представлены примерные направления расходов образовательной организации за счет средств субсидии на выполнение государственного задания.

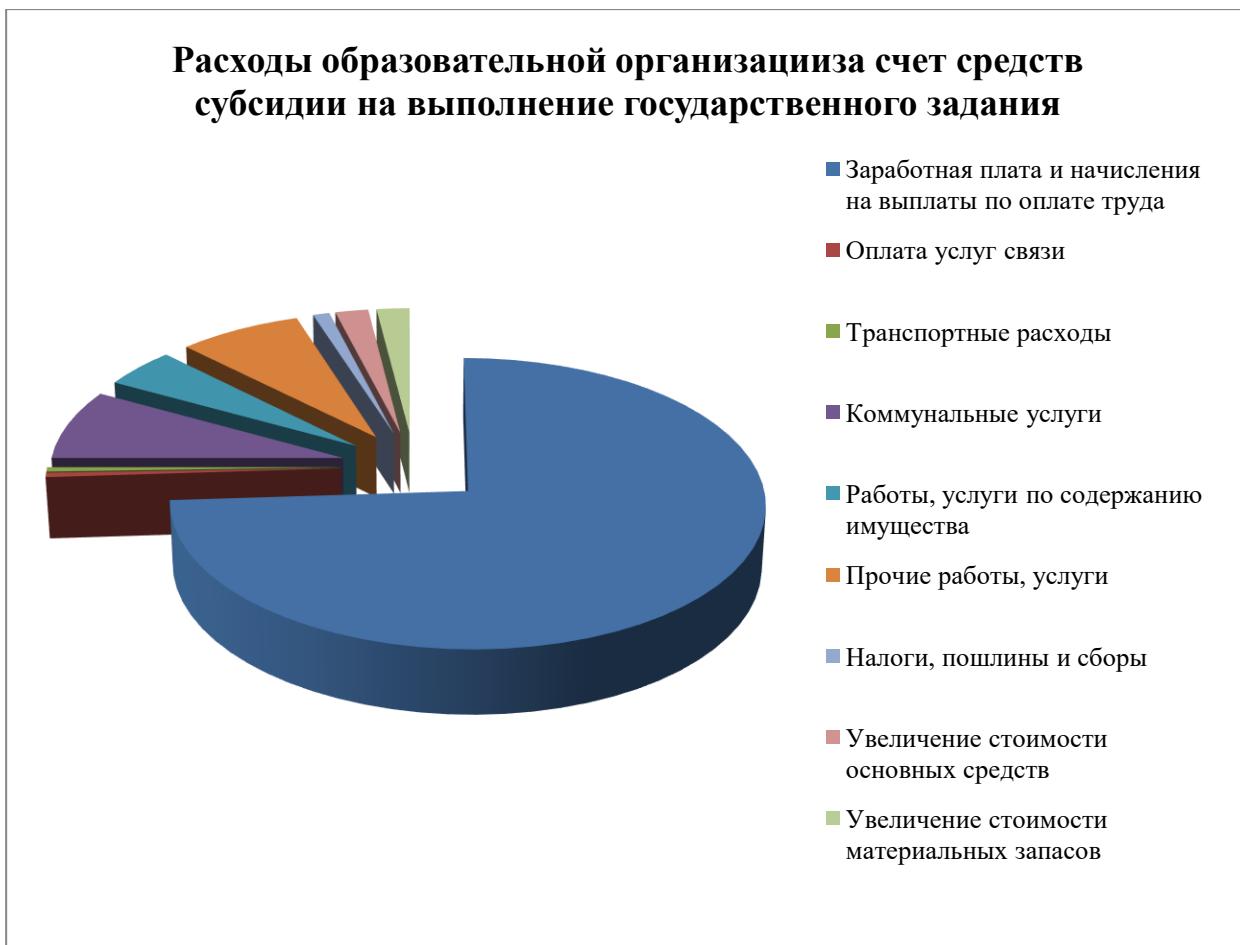


Рисунок 1 Примерные направления расходов образовательной организации за счет средств субсидии на выполнение государственного задания

Российская Федерация гарантирует всем гражданам бесплатное среднее образование. Но уровень образования человека в наше время оценивается не только знаниями каких-либо предметов, но всестороннее развитие его как личности. Поэтому в условиях современной рыночной экономики практически во всех образовательных учреждениях реализуются еще и платные услуги. Они помогают развитию личности – музыка, танцы, языки, культура и прочее формируют индивидуальность, развивают творческие способности, мышление, уверенность в себе.

Платные образовательные услуги – это те услуги, которые не входят в основную образовательную программу образовательного учреждения и оказываются за отдельную плату. Данные услуги регулируются договорными отношениями с потребителем (законным представителем).

Самое главное здесь, чтобы учреждение не оказывало за плату те услуги, которые предусмотрены основной программой, и за которые учреждение получает денежные средства от государства. В общем, платные услуги можно подразделить на:

- ✓ образовательные услуги — образование, направленное на расширение основной образовательной программы: увеличение учебных часов по основной дисциплине; выход программы «за рамки учебника»; дополнительные предметы, которых нет в основной программе; углубленное изучение какого-либо предмета; подготовка к экзаменам, олимпиадам и прочее.
- ✓ развивающие услуги — это потребности ученика, призванные развить его индивидуальность: вокал, игра на музыкальных инструментах, танцы, фото, кино, театр, рисование, скульптура, культура и другое. Все эти занятия формируют в ребёнке культурно развитую личность с индивидуальными способностями, талантами, развивая уверенность в себе.

- ✓ оздоровительные услуги — услуги, которые помогают укрепить здоровье школьников: различные спортивные кружки и секции — футбол, баскетбол, хоккей, лыжи, фигурное катание, верховая езда и многое другое.
- ✓ специальные услуги — услуги для детей с особенностями развития: психологическая или социальная помощь; оздоровление детей с отклонениями в развитии, реабилитация детей-инвалидов и прочее.
- ✓ досуговые услуги — экскурсии, клубы по интересам, театральная и концертная деятельность, туризм и другие.

Примерные направления платных образовательных услуг в школах представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 Направления платных образовательных услуг в школе

Чтобы выявить потенциальных потребителей образовательной организации необходимо проводить мониторинг потребностей потребителей. Это может быть опрос на официальном сайте, анкетирование, устный опрос или что-то

ещё, что поможет узнать мнение потребителей. По данным Федеральной службы государственной статистики, в 2019 году доля детей в возрасте от 3 до 18 лет, посещающих дополнительные образовательные услуги, составляет 56,3 %. По данным Федеральной службы государственной статистики, из таблицы 2 можно сделать вывод, что в г. Москве объём платных услуг увеличился в 2020 году, по сравнению с 2018 годом.

Таблица 2 Объём платных услуг на душу населения в системе образования в г. Москва

Объём платных услуг на душу населения в системе образования в г. Москва, млн. руб.			
1	2	3	4
Год	2018	2019	2020
	9696,0	10135,0	11117,0

Также, например, на рисунке 3 представлен мониторинг наиболее востребованных кружков с 2016г. по 2019г. в г. Москве по данным статистики портала Активный гражданин.

Мониторинг наиболее востребованных кружков



Рисунок 3 Мониторинг наиболее востребованных кружков в г. Москве в 2016-2019гг.

После того, как учреждение проанализировало потенциальный спрос на платные услуги, естественно, нужно определить направления оказания платных услуг. Прежде всего, содержание программ по платным образовательным услугам (если речь идёт не физкультурно-оздоровительных программах – они должны соответствовать возрасту и уровню подготовки детей), должно пересекаться с основной образовательной программой, но при этом, раскрывать личные качества, творческие способности, навыки каждого обучающегося.

Далее необходимо оценить возможности учреждения для оказания платных услуг по определённым направлениям. Прежде всего, это имеющиеся ресурсы:

- ✓ Педагогический состав
- ✓ Техническая мощность здания

- ✓ Наличие или отсутствие материально-технической базы для проведения дополнительных занятий
- ✓ Авторские программы и разработки для обеспечения конкуренции,
- ✓ Готовность педагогов работать в данном направлении
- ✓ Финансовые возможности школы в закупке необходимого оборудования и материалов для проведения дополнительных занятий
- ✓ Соответствие спроса и предложения
- ✓ Управленческая команда, которая способна провести финансовый анализ и в дальнейшем организовывать грамотную финансовую работу по внедрению и ведению платных образовательных услуг.

Поскольку, с конца 2019 года, коронавирус COVID-19 надолго вошёл в нашу жизнь, оказание платных образовательных услуг во многом изменилось. Менее подготовленные в цифровом плане образовательные учреждения, вынуждены были отменить занятия по платным услугам. Поэтому ещё одним фактором оценки возможностей для учреждения будет оценка возможности вести платные занятия в удалённом режиме. Здесь важным является и компетентность педагогов и ИТ-специалистов, и технические возможности школы, и количество услуг, которые можно вести удалённо, и желание потребителей получать именно такие услуги. За весь период пандемии было выявлено и решено множество проблем, но при планировании платных услуг, их необходимо учитывать и использовать в своей работе положительный опыт других учреждений. Естественно, руководству образовательного учреждения важно понимать, что при организации платных образовательных услуг возникнет множество финансово-хозяйственных, организационных и нормативно-правовых и других вопросов, поэтому объём работы в этом направлении предстоит колossalный. Так как вся ответственность ложится на руководителя образовательной организации, ему важно сформировать рабочую группу для решения финансово-экономических и других вопросов, в состав которой будут входить компетентные сотрудники. С помощью такой группы будет необходимо провести анализ возможностей учреждения,

выявить положительные и отрицательные моменты оказания платных образовательных услуг.

Примерный анализ отрицательных и положительных факторов приведён в таблице 3.

Таблица 3 Плюсы и минусы оказания платных образовательных услуг

Положительные стороны	Отрицательные стороны
<ul style="list-style-type: none">✓ Увеличение количества услуг✓ Углубленное изучение предметов детьми✓ Обновление материально-технической базы за счёт внебюджетных средств✓ Стимулирование работников за счёт внебюджетных средств✓ Вовлечение педагогов в образовательный процесс✓ Повышение квалификации педагогов за счет изучения нового материала✓ Повышение уровня знаний учащихся✓ Увеличение контингента	<ul style="list-style-type: none">✓ Несспособность некоторых родителей оплачивать услуги✓ Несоответствие качества стоимости✓ Неуверенность родителей в качестве услуг✓ Нежелание детей учиться✓ Планируемый и фактический контингент может сильно отличаться✓ Возможна большая кредиторская задолженность✓ Неграмотная разработка образовательных программ

Если руководство организации, проанализировав свои возможности, приняло решение о введении платных образовательных услуг, то следующим этапом должна стать смета доходов и расходов. На рисунке 4 представлены примерные расходы организации за счет платных услуг.

Расходы образовательной организации за счет платных услуг

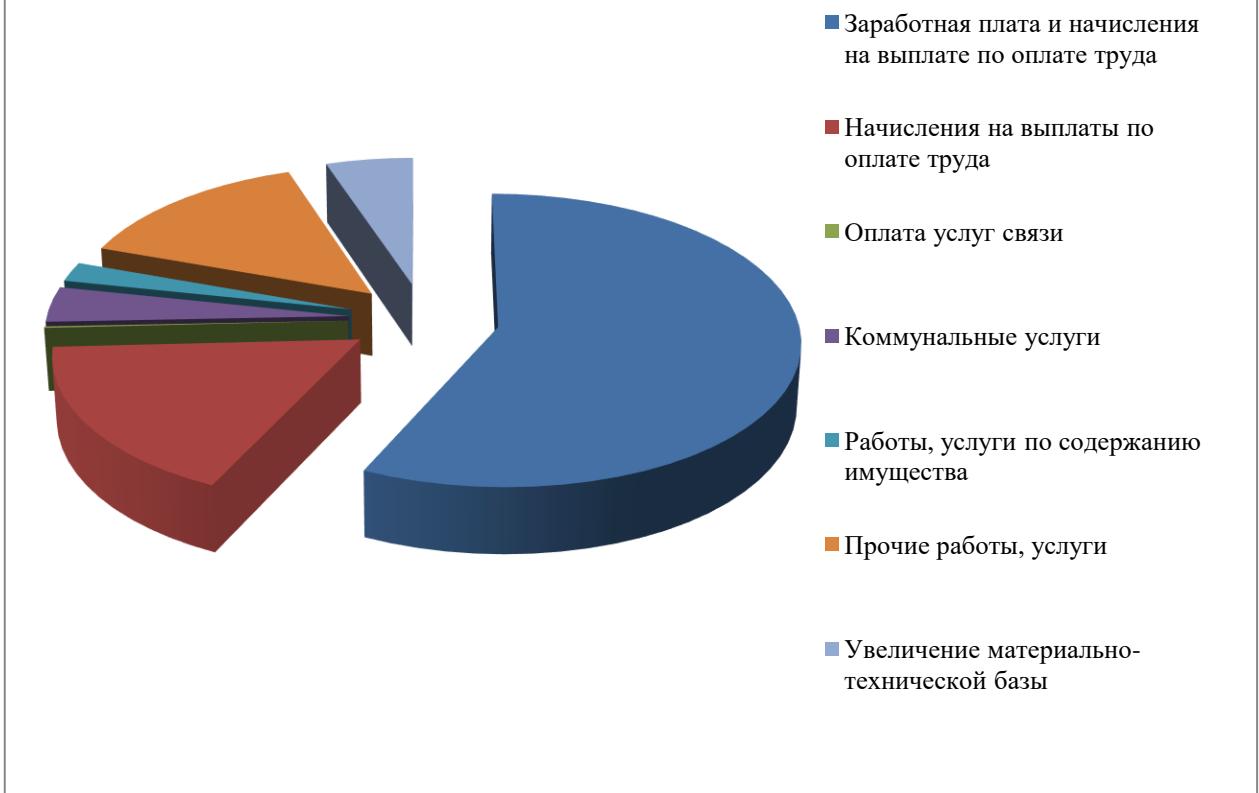


Рисунок 4 Примерные расходы образовательной организации за счет платных услуг

Оказание платных образовательных услуг нужно грамотно спланировать, особенно в финансовом плане, просчитать, составить сметы, провести аналитику доходов и расходов организации, проанализировать материально-техническое состояние учреждения. Сначала нужно оценить бюджетную деятельность образовательного учреждения, оптимизировать (если нужно) штатное расписание, составить план финансово-хозяйственной деятельности. После этого, проанализировав объём платных услуг (количество детей, кружков), приступить к расчёту цены за одну платную услугу. Цена будет зависеть от расходов по каждому конкретному кружку, количества часов в месяц, количества педагогов, ведущих данный кружок. Примерная калькуляция себестоимости платной услуги приведена на рисунке 5.

Калькуляция
 по оказанию платной дополнительной образовательной услуги
 по программе Футбол, 2100 на период с 01.09.2021г. по 31.05.2022г.

Статья расхода	Код по ЭК	Стоимость программы на 1 ребенка на 1 месяц	%	Сумма затрат на весь период
Оплата труда		840,00	40,00%	7 560,00
Педагог ДО (базовая часть)	211	394,80	18,80%	3 553,20
Педагог ДО (стимулирующая часть)		445,20	21,20%	4 006,80
Начисления на з/п 30,2 %	213	253,68	12,08%	2 283,12
Итого:	211+213	1 093,68	52,08%	9 843,12
Оплата труда иного персонала	211	357,00	17,00%	3 213,00
Начисления на з/п 30,2 %	213	107,81	5,13%	970,33
Итого:	211+213	464,81	22,13%	4 183,33
Услуги связи	221	3,28	0,16%	29,48
Коммунальные услуги	223	82,32	3,92%	740,88
Работы, услуги по содержанию имущества	225	45,36	2,16%	408,24
Прочие работы, услуги	226	302,19	14,39%	2 719,71
Учебные, хозяйствственные и канцелярские расходы, приобретение оборудования и инвентаря.	340, 310	108,36	5,16%	975,24
ВСЕГО:*		2 100,00	100,00%	18 900,00
Цена услуги:		2 100,00	100,00%	18 900,00

Рисунок 5 Примерная калькуляция платной услуги

Со стороны руководства образовательного учреждения должно осуществляться грамотное управление платными услугами для того, чтобы шагать в ногу со временем и конкурировать с другими образовательными учреждениями. Самым важным критерием, естественно, является качество предоставления платных услуг. Качество услуги складывается из огромного факторов, но самыми главными, несомненно, являются квалифицированное руководство, профессиональный преподавательский состав, высокая оснащенность учреждения материально-технической базой. Рассмотрим, как само учреждение может контролировать качество предоставления платных образовательных услуг. Руководство должно анализировать качество проводимых образовательных услуг (и платных, и бесплатных) по многим показателям эффективности. Но прежде всего, эти показатели можно поделить на 2 блока – образовательная деятельность и финансово-экономическая.

К показателям эффективности работы образовательного учреждения в части финансово-экономической и закупочной деятельности можно отнести:

- Объем закупок,
- Экономия денежных средств,
- Разработка и выполнение плана закупок, исполнение ПФХД,
- Отсутствие штрафов, пеней по контрактам,
- Экономическая эффективность,
- Отсутствие фактов нарушений,
- Отсутствие предписаний проверяющих органов,
- Отсутствие фактов несвоевременного размещения предусмотренной информации на официальных сайтах,
- Отсутствие фактов несвоевременного оформления договоров на выполнение работ, услуг и поставку материальных запасов, необходимых для деятельности учреждения,
- Отсутствие фактов нарушения сроков исполнения документов,
- Правильность определения ассортимента и количества заказываемых товаров, работ, услуг,
- Правильность оценки затрат до проведения торгов,
- Соблюдение требований законодательства при проведении закупок,
- Экономия расходования средств бюджета по результатам конкурентных процедур.

К показателям эффективности работы образовательного учреждения в части образовательной деятельности можно отнести:

- ✓ Знания и опыт педагогов, осуществляющих образовательный процесс,
- ✓ Работа с потребителями в части информирования,
- ✓ Готовность педагогов совершенствовать свои навыки, учиться новому,
- ✓ Количество индивидуальных и авторских программ обучения,
- ✓ Учет потребностей потребителей,
- ✓ Прирост контингента,
- ✓ Обеспеченность программно-методическим комплексом,
- ✓ Работа с документацией, связанной с образовательными услугами,

- ✓ Соответствие документации формам, утверждённым органом исполнительной власти,
- ✓ Соблюдение педагогами условий договоров с потребителями,
- ✓ Мероприятия, направленные на недопущение, предотвращение и разрешение конфликтных ситуаций между потребителями и учреждением,
- ✓ Возможность цифровизации обучения,
- ✓ Конкурентоспособность учреждения.

И если с контролем качества образовательной части руководитель совместно с заместителями способны разобраться самостоятельно, то для оценки эффективности работы учреждения в финансовой части, необходима сформированная команда, которая способна анализировать такую деятельность и увеличивать её эффективность. Мы считаем, что такой командой способна стать объединённая команда финансово-экономической службы.

Для повышения эффективности образовательного учреждения необходимо разобраться в экономических показателях, характеризующих его финансовое состояние. Оценка финансово-хозяйственной деятельности учреждения даст представление о его платежеспособности, финансовом положении на рынке. На основе этого анализа выстраивается финансовая политика организации. Также такой анализ является основной частью финансового планирования.

1.2. Управление закупками образовательных организаций города Москвы

Закупочная деятельность - это оснащение учреждения материально-техническими ресурсами в определённые сроки и в объемах, необходимых для нормального осуществления финансово-хозяйственной и образовательной деятельности образовательных учреждений.

Главным документом, упорядочивающим взаимоотношения участников закупок, является Федеральный закон от 05.04.2013г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Система государственных и муниципальных закупок постоянно развивается и совершенствуется, поэтому её необходимо эффективно координировать, планомерно контролировать для профилактики, недопущения, устранения всевозможных нарушений. Управление контрактной системой для обеспечения государственных и муниципальных нужд решает такие задачи, как:

- обеспечение необходимости государственных и муниципальных закупок;
- планирование расходов, эффективное потребление бюджетных средств;
- прозрачность закупок, профилактика коррупции.

Целями управления контрактной системой для обеспечения государственных и муниципальных нужд являются:

- Правильное и эффективное планирование закупочной деятельности;
- Определение лояльных поставщиков;
- Координация контрактов с момента формирования до момента исполнения;
- Контроль исполнения государственных контрактов;
- Использование информации предыдущего периода в будущих периодах для разработки управленческих решений;
- Мониторинг рыночных цен;
- Обеспечение обязательной публикации хода исполнения контрактов;
- Оценка рисков государственных контрактов;
- Эффективность размещения государственного заказа;
- Прозрачность и открытость закупок;
- Повышение конкуренции;
- Повышение эффективности закупочной деятельности;
- Контроль за соблюдением законодательства;
- Применение штрафных и иных санкций

От эффективности закупочной деятельности во многом зависит и эффективность работы образовательного учреждения в финансово-экономической части. Закупка различных материальных и нематериальных запасов, а также оплата жизнеобеспечивающих услуг является необходимым условием для существования любой образовательной организации. Поэтому одним из ключевых направлений деятельности представляет собой – формирование процесса управления закупочной деятельности, который позволил бы достичь поставленные цели и задачи в образовательном процессе учреждений и при этом максимально эффективно использовать бюджетные средства.

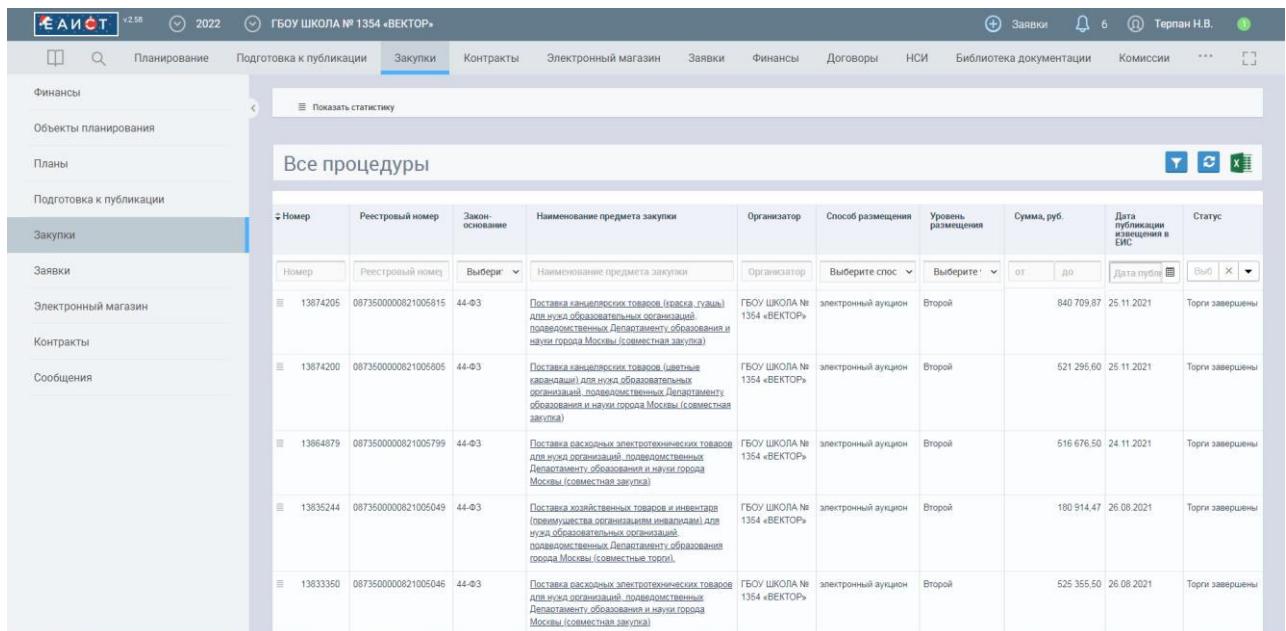
В последние годы образовательные организации города Москвы объединились в большие образовательные комплексы. Грамотное планирование большого комплекса не может провести один человек, в этом процессе должны участвовать и сотрудники контрактной службы, и сотрудники экономической службы, хозяйственная служба и другие. Обоснованная потребность закупки может исходить от любого работника комплекса.

От слаженности действий участников закупочного процесса зависит скорость достижения результата поставленных целей перед образовательной организацией. Для проведения закупок в целях повышения эффективности деятельности образовательного учреждения необходимо знать все нормативные документы, так как это поможет вести закупочную деятельность правильно, соблюдать требования законодательства, избегать штрафных санкций, тем самым обеспечить учреждению достижение эффективности финансовых показателей. Эта база постоянно пополняется, развивается в целях повышения эффективности осуществления закупок, обеспечения публичности закупок, предупреждения коррупции и других незаконных действий в сфере закупок. Инновации в сфере закупок помогают перевести деятельность в сфере закупок на новый уровень, который автоматизирует работу всех участников закупок. Например, автоматизация подготовки,

размещения и проверки документации способна проверять документы участников закупки соответственно установленным требованиям, а также автоматически формировать документы. Все это позволит достичь перевода всей закупочной деятельности в электронный вид, начиная с момента регистрации участников в электронных системах и до подписания акта выполненных работ (услуг) и оплаты контракта. Так как все документация находится в электронном виде, это снизит коррупцию, повысит прозрачность и открытость закупок, обеспечит своевременность контроля, предупреждение и пресечение нарушений на самом раннем этапе закупки.

Поэтому можно сказать, что чем выше уровень информационных технологий в закупках, тем выше должны быть компетенции сотрудников контрактной службы. Ведь чем выше уровень технологий, тем больше ответственности у сотрудников, производящих закупки. Для того чтобы оперативно реагировать на все изменения в закупочной деятельности, участники закупок должны повышать свои знания и компетенции, увеличивать цифровые навыки.

Например, в системе ЕАИСТ заключаются договора и проводятся процедуры по их заключению. На рисунке 6 представлена главная страница системы ЕАИСТ.



The screenshot shows the EAIST system interface. The top navigation bar includes links for 'Заявки' (Applications), 'Библиотека документации' (Documentation Library), 'Комиссии' (Commissions), and a user profile for 'Терпан Н.В.'. Below the navigation is a search bar and a date filter '2022'. The left sidebar has a tree menu with nodes like 'Финансы', 'Объекты планирования', 'Планы', 'Подготовка к публикации', 'Закупки' (selected), 'Заявки', 'Электронный магазин', 'Контракты', and 'Сообщения'. The main content area is titled 'Все процедуры' (All Procedures). It displays a table with the following columns: Номер (Number), Реестровый номер (Registration number), Закон-основание (Legal basis), Наименование предмета закупки (Description of the procurement object), Организатор (Organizer), Способ размещения (Procurement method), Уровень размещения (Procurement level), Сумма, руб. (Amount, rubles), Дата публикации/запроса в ЕИС (Publication date/Request in EIS), and Статус (Status). There are five entries in the table:

Номер	Реестровый номер	Закон-основание	Наименование предмета закупки	Организатор	Способ размещения	Уровень размещения	Сумма, руб.	Дата публикации/запроса в ЕИС	Статус
13874205	087350000821005815	44-ФЗ	Поставка канцелярских товаров (краска, гуашь) для иных образовательных организаций, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы (совместная закупка)	ГБОУ ШКОЛА № 1354 «ВЕКТОР»	электронный аукцион	Второй	840 709,87	25.11.2021	Торги завершены
13874200	087350000821005605	44-ФЗ	Поставка канцелярских товаров (школьные карандаши) для нужд образовательных организаций, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы (совместная закупка)	ГБОУ ШКОЛА № 1354 «ВЕКТОР»	электронный аукцион	Второй	521 295,60	25.11.2021	Торги завершены
13864879	087350000821005799	44-ФЗ	Поставка бытовых электротехнических товаров для иных организаций, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы (совместная закупка)	ГБОУ ШКОЛА № 1354 «ВЕКТОР»	электронный аукцион	Второй	516 676,50	24.11.2021	Торги завершены
13835244	087350000821005049	44-ФЗ	Поставка хозяйственных товаров и инвентаря (транспортных средствами инвалидами) для нужд образовательных организаций, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы (совместные торги)	ГБОУ ШКОЛА № 1354 «ВЕКТОР»	электронный аукцион	Второй	180 914,47	26.08.2021	Торги завершены
13833350	087350000821005046	44-ФЗ	Поставка бытовых электротехнических товаров для иных организаций, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы (совместная закупка)	ГБОУ ШКОЛА № 1354 «ВЕКТОР»	электронный аукцион	Второй	525 355,50	26.08.2021	Торги завершены

Рисунок 6 Главная страница системы ЕАИСТ

Одним из основных принципов Федерального закона от 05.04.2013г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» является принцип профессионализма заказчиков. Ведь научно-технический прогресс, развитие производств и технологий, а также изменяющийся рынок труда требуют постоянного развития профессиональных навыков и компетенций работников в любой сфере деятельности. И образовательная сфера не является исключением: педагоги постоянно повышают свою квалификацию, участвуют в различных форумах, семинарах. А вот работники контрактной и экономической службы стали развивать навыки своей профессиональной деятельности сравнительно недавно. В настоящее время всё больше руководителей образовательных организаций понимают, что профессиональная управленческая команда является залогом повышения эффективности учреждения, ведь от грамотного ведения финансово-хозяйственной и закупочной деятельности зависит очень многое.

Целями финансово-хозяйственной и закупочной деятельности образовательной организации являются:

- экономное расходование денежных средств;
- разработка и выполнение плана закупок, исполнение ПФХД;
- экономия расходования средств бюджета по результатам конкурентных процедур;
- соблюдение требований законодательства при проведении закупок;
- отсутствие штрафов, пеней по контрактам, а также фактов нарушений;
- отсутствие фактов несвоевременного оформления договоров на выполнение работ, услуг и поставку материальных запасов, необходимых для деятельности учреждения,
- правильность определения ассортимента и количества заказываемых товаров, работ, услуг,

- правильность оценки затрат до проведения торгов.

В настоящее время проблема подготовки квалифицированных кадров в системе образования как никогда важна. Множество исследований посвящены именно закупочной деятельности, а роль контрактной и экономической систем как важнейшей составляющей, влияющей на эффективность финансово-хозяйственной и закупочной деятельности, учитывается в меньшей степени.

А ведь совсем недавно для трудоустройства в контрактную службу учреждения будет достаточно того, что потенциальный сотрудник умеет работать в системе ЕАИСТ. Для трудоустройства в экономическую службу достаточно было экономического образования, как преимущество – опыт работы.

Понятия «квалификация работника» и «профессиональный стандарт» определены в ст. 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации:

- ✓ квалификация работника – это уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника;
- ✓ профессиональный стандарт – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности [2].

Но, поскольку, в каждой сфере есть своя специфика работы, невозможно всю специфику охватить «сухими» понятиями из федеральных законов.

Министерство труда и социальной защиты РФ приказом №625 от 10 сентября 2015г. утвердило профессиональные стандарты «Специалист в сфере закупок». Но в данном приказе требования стандартов сформулированы однообразно без какого-либо разделения в требованиях к специфике работы данных специалистов (завод, частная компания, оборонное предприятие, образовательное учреждение и др.). Отсутствуют документы и механизмы, указывающие как применять указанные стандарты, кто может проверять специалистов на соответствие этим стандартам, по каким правилам и процедурам должна происходить оценка квалификации в сфере закупок. И в

принципе, не указана иерархическая система взаимодействия между Специалистом в сфере закупок и другими работниками организации.

Поэтому, мы считаем, что должен быть разработан какой-то стандарт требований к потенциальным работникам контрактной службы.

При принятии на работу сотрудников в контрактную службу образовательного учреждения, нужно учесть и разработать примерные вопросы для учета хотя бы поверхностных знаний соискателя. В таблице 4 представлен примерный вариант вопросов для соискателя на должность экономиста или специалиста по закупкам.

Таблица 4 Вопросы для соискателя на должность экономиста/специалиста по закупкам

№п/п	Наименование позиции	Знает	Не знает
1.	Требования к закупкам товаров, работ, услуг		
2.	Принципы составления ПФХД		
3.	Что такое источники финансирования, и какие источники могут быть в образовательном учреждении		
4.	Что такое обоснование потребности закупки		
5.	Как происходит сверка исполнения контракта с поставщиками и подрядчиками		
6.	Что такое претензионная работа		
7.	Как и зачем можно вносить изменения в ПФХД		
8.	Что такое банковская гарантия		
9.	Как начисляются пени, штрафы по контракту		
10.	Средства, поступающие во временное распоряжение		
11.	Откуда в образовательном учреждении средства от приносящей доход деятельности		
12.	Как происходит процесс планирования закупок		

13.	Что такое ЕИС		
14.	Как происходит выделение образовательной организации средств субсидий		
15.	Как происходит заключение контракта		
16.	Что такое НМЦК		
17.	Закупки малого объема		
18.	Какую сумму от суммы выделенных субсидий образовательному учреждению должны занимать закупки		
19.	Что такое тендер		
20.	Что такое целевые субсидии, можно ли использовать их в закупках		

И это только малый перечень того, что должен знать потенциальный сотрудник контрактной службы образовательного учреждения. Поэтому должность сотрудника контрактной службы – это большая ответственность. Нормативно-правовое обеспечение системы закупок помогает специалистам по закупкам избегать большинства ошибок при планировании, заключении и исполнении контракта. Например, в контракте прописано, что товары должны соответствовать ГОСТ, нормам пожарной и санитарной безопасности, быть новыми, не представляющими угрозы жизни и здоровью людей. Вся документация, используемая при заключении договоров, является типовой, т.е. разработанной с помощью нормативов. Соответственно, преимуществом для заказчика при использовании уже разработанной документации, является отсутствие ошибок при заключении контракта, ускорение подачи заявки, рассмотрение, выбор объекта закупки, а не самостоятельная разработка этих показателей. При проверке исполнения контракта заказчик, с помощью уже разработанных нормативных документов, сможет осуществить приёмку товаров, работ или услуг в соответствии с законодательством, а, не придумывая что-то сам.

Кадровая служба образовательного учреждения не в состоянии правильно оценить профессионализм будущего сотрудника контрактной или экономической служб, поскольку не обладает достаточными компетенциями для такой оценки. Лучше всего, если такое анкетирование будет проводить кто-то из сотрудников контрактной или экономической службы (если требуется ещё один сотрудник) или заместитель директора по ресурсам (если служба набирается полностью новая). Естественно, помимо этого анкетирования, должны учитываться: образование, стаж работы в похожих должностях, личностные характеристики работника, его умение работать в команде. Только, применяя в совокупности все вышеперечисленные способы, можно создать достойную команду профессионалов.

Контрактная и экономическая службы обладают сейчас многими полномочиями и обязанностями, поэтому профессионализм сотрудников должен соответствовать той работе, которую они выполняют.

Контрактная служба участвует во всех этапах закупочного процесса, начиная от планирования закупок и заканчивая исполнением обязательств поставщика по контракту. Экономическая служба планирует все доходы и расходы учреждения на текущий и два последующих года, в том числе, и расходы на закупки. Можно сделать вывод, что эффективная работа сотрудников этих служб влияет на закупочную деятельность и в целом на жизнедеятельность организации. Поэтому очень важно организовать взаимодействие между этими службами таким образом, чтобы оно было эффективным. Так как вся ответственность за принятие решений ложится на руководителя образовательной организации, ему нужно сформировать рабочую группу для решения финансово-экономических и других вопросов, в состав которой будут входить компетентные сотрудники. Повышение уровня образования сотрудников этих служб, развитие их творческого потенциала повысит эффективность работы учреждения в части закупочной и экономической деятельности образовательного учреждения. Стабильная работа учреждения, прежде всего, зависит от его финансового состояния.

Устойчивое финансовое состояние учреждения – это хорошие заработные платы сотрудников, качественные закупки товаров, своевременная оплата договоров и многое другое.

В соответствии с п.3.10. Постановления Правительства Москвы от 19.07.2019 № 899-ПП «О системе закупок города Москвы» работники контрактных служб, включая руководителей контрактных служб, члены комиссий по осуществлению закупок подлежат включению в Реестр работников контрактных служб и членов комиссий по осуществлению закупок товаров, работ, услуг в порядке, установленном Правительством Москвы. Приказом Департамента г. Москвы по конкурентной политике от 28 июня 2023г. №70-01-77/23 «Об утверждении порядка ведения реестра работников контрактных служб и членов комиссий по осуществлению закупок товаров, работ, услуг, не являющихся гражданскими служащими города Москвы, работниками государственных казенных учреждений города Москвы, о внесении изменений в приказ Департамента г. Москвы по конкурентной политике от 9 декабря 2022г. №70-01-161/22-1 с 01.01.2024г. установлен запрет участия в закупочной комиссии для лиц, не включенных в Реестр работников контрактных служб. Для того чтобы работник контрактной службы был включен в Реестр, ему нужно пройти:

1. Обучение по закупкам;
2. Полиграф;
3. Оценочные мероприятия.

В дальнейшем, все три мероприятия нужно будет проходить раз в три года. Организатором проведения Оценочных мероприятий выступил ГАОУ ВО «Московский городской университет управления правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова». 17 октября 2023г. проводилось дистанционное онлайн тестирование для работников контрактных служб и членов закупочных комиссий учреждений системы ДОНМ. В тест входили:

1. Классические задания (на знания). Классические задания оценивают знания кандидата и запоминание фактов. В отличие от них, кейсовые задания

оценивают способность применять эти знания на практике (в конкретной ситуации). В связи с этим кейсовые задания считаются более точными.

2. Кейсовые задания. Обычно кейсовые задания более трудные, их сложнее списать или найти в интернете, так как для их решения предлагается уникальная ситуация.

По нашему мнению, это тестирование является очень важным шагом в оценке профессиональных компетенций сотрудников контрактных служб, ведь теперь работать в системе закупок смогут только те сотрудники контрактной службы, которые прошли тестирование и обучение, тем самым повысили свои профессиональные компетенции.

Компетентные, хорошо обученные работники, способны с помощью новых цифровых технологий и информационных систем проводить различные мероприятия для планирования и эффективного ведения финансово-хозяйственной и закупочной деятельности образовательной организации, например:

- Анализ потребности в закупках на текущий финансовый год и на два последующих планируемых года.
- Анализ остатков, поступлений и выбытий денежных средств.
- Изучение данных ЕИС, ЕАИСТ относительно поставщиков, цен, ассортимента.
- Выбор способа закупки и добросовестных поставщиков.
- Предварительный расчет суммы договоров с единственным поставщиком, договоры, касающиеся жизнеобеспечения образовательного учреждения: питание, охрана, обслуживание зданий.
- Разработка плана-графика закупок.
- Разработка плана Финансово-хозяйственной деятельности.

Но, мы считаем, что работа контрактной и экономической служб образовательного учреждения еще пока нуждается в организации взаимодействия, поскольку, важной профессиональной составляющей контрактной службы, а также одним из факторов успешной деятельности в

сфере закупок является взаимодействие между экономистами и специалистами контрактной службы. А после создания иерархии взаимодействия контрактной и экономической служб внутри образовательного учреждения возможно будет сформировать модель взаимодействия контрактной и экономической служб, а также сформировать единую контрактно-экономическую службу образовательного учреждения.

Оценка финансово-хозяйственной деятельности учреждения даст представление о его платежеспособности, финансовом положении на рынке. На основе этого анализа выстраивается финансовая политика организации.

Обычно, экономисты и специалисты контрактной службы в рядовом образовательном учреждении практически не взаимодействуют. Потому что из-за разнящихся позиций этих специалистов, получаются разные выводы относительно финансово-хозяйственной деятельности учреждения.

Совместный анализ финансово-хозяйственной деятельности учреждения, нужный для правильного формирования потребности в закупках, подразумевает рассмотрение его с точки зрения экономиста и с точки зрения специалиста контрактной службы, изучение, расчет показателей, обсуждение, выводы. Именно от правильно построенного взаимодействия зависит эффективная работа контрактно-экономической службы и всего образовательного учреждения в целом.

В связи с этим, мы считаем, что важнейшим этапом в повышении эффективности работы каждого учреждения будет создание контрактно-экономической службы образовательного учреждения. Сотрудники данных служб должны получать и анализировать информацию от хозяйственной службы, службы безопасности, службы охраны труда, кадровой службы, непосредственно от директора образовательного учреждения и его заместителей. Поэтому, по нашему мнению, в данную службу должны входить специалисты, имеющие высшее образование по одному профилю (например, экономическое) и дополнительное по другому профилю (например, курсы повышения квалификации специалиста по закупкам). Разумеется, что более

углубленные знания будут все равно у каждого свои, но общие принципы работы должны быть общими. Мы считаем, что работодатели должны поддерживать и повышать уровень квалификации и профессионального образования специалистов экономической службы в сфере закупок. А специалистам контрактной службы необходимо повышать квалификацию в части экономической сферы образовательного учреждения. Тогда специалисты разных служб будут применять разные подходы (с точки зрения своих служб, но используя знания и опыт, полученные при обучении в другом направлении) к решению возникающих вопросов. Также, хорошо обученные специалисты смогут быть взаимозаменяемыми, что повысит производительность командной работы учреждения.

1.3. Взаимодействие экономической и контрактной служб образовательной организации как фактор повышения эффективности образовательных услуг

Финансово-экономический анализ является важнейшим критерием в оценке финансовой эффективности образовательного учреждения. Совершенно точно, что финансовый анализ должна проводить команда профессионалов. Попробуем разобраться, возможно ли создать такую профессиональную команду в образовательном учреждении.

Высококвалифицированная управленческая команда (контрактно-экономическая служба) сможет:

- ✓ грамотно контролировать доходы и расходы учреждения;
- ✓ проводить мониторинг изменений, происходящих на рынке образовательных услуг;
- ✓ экономно расходовать средства бюджета;
- ✓ чётко определять объём закупок для обеспечения нужд образовательной организации;

- ✓ не допускать нарушений в закупочной и финансовой деятельности.

Чёткое планирование командной работы контрактной и экономической служб обеспечит стабильность и результативность работы всего образовательного учреждения в целом.

Поскольку, важнейшим фактором оценки финансовой эффективности учреждения является исполнение ПФХД, рассмотрим анализ ПФХД с помощью взаимодействия контрактной и экономической служб.

Для того чтобы грамотно сформировать ПФХД, нужно провести ряд подготовительных мероприятий. Сначала совместно с хозяйственной службой проанализировать потребность в закупках на текущий финансовый год и на два последующих планируемых года. Экономической службе проанализировать остатки, поступления и выбытия денежных средств. Контрактной службе изучить данные ЕИС, ЕАИСТ относительно поставщиков, цен, ассортимента; выбрать способ закупки и добросовестных поставщиков. Просчитать суммы договоров с единственным поставщиком, договоры, касающиеся жизнеобеспечения образовательного учреждения: питание, охрана, обслуживание зданий. Учесть потребность с учётом осуществления приносящей доход деятельности. И уже на основании анализа проведённого мониторинга совместно разработать ПФХД. На рисунке 7 представлена примерная схема подготовительных мероприятий перед разработкой ПФХД.

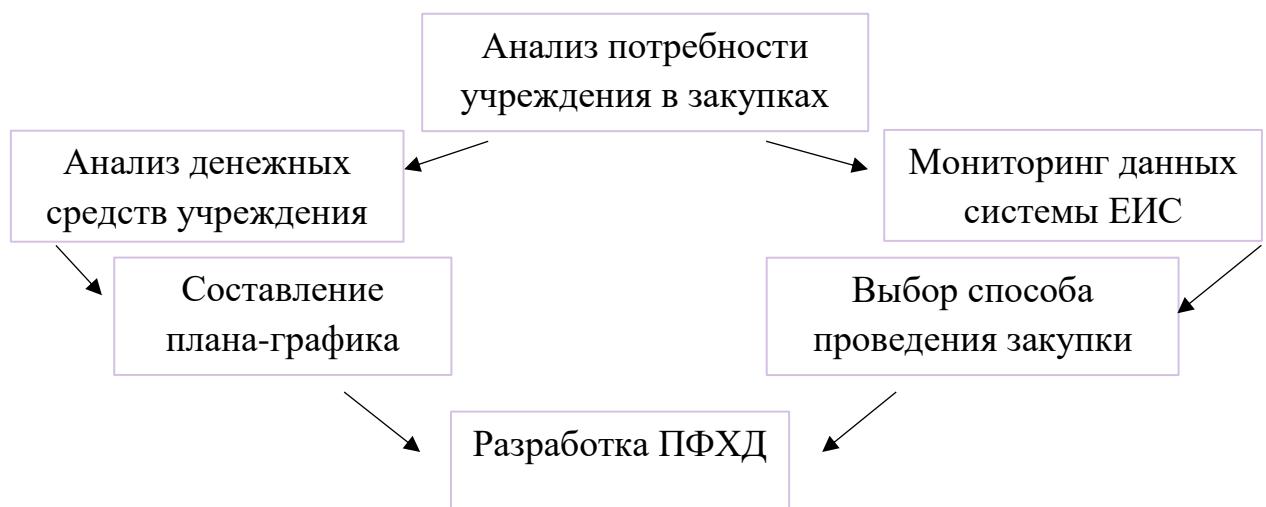


Рисунок 7 Схема подготовительных мероприятий перед разработкой ПФХД

Ожидаемый результат:

- Правильность определения объёма закупок,
- Правильность оценки затрат до проведения торгов
- Экономия бюджетных средств,
- Отсутствие нарушений в закупочной деятельности,
- Соблюдение требований законодательства при проведении закупок,
- Обеспечение потребностей учреждения,
- Развитие эффективности управленческих решений,
- Контроль доходов и расходов учреждения.

Планирование ПФХД:

План финансово-хозяйственной деятельности неразрывно связан с планом закупок организации и планом-графиком.

При этом должны учитываться все рекомендации вышестоящих организаций.

Например, на рисунке 8 представлены рекомендации Департамента образования и науки города Москвы при формировании ПФХД на 2022г.

Приоритетное обеспечение расходов учреждения и контрольные ограничения

www.mos.ru/donm

1

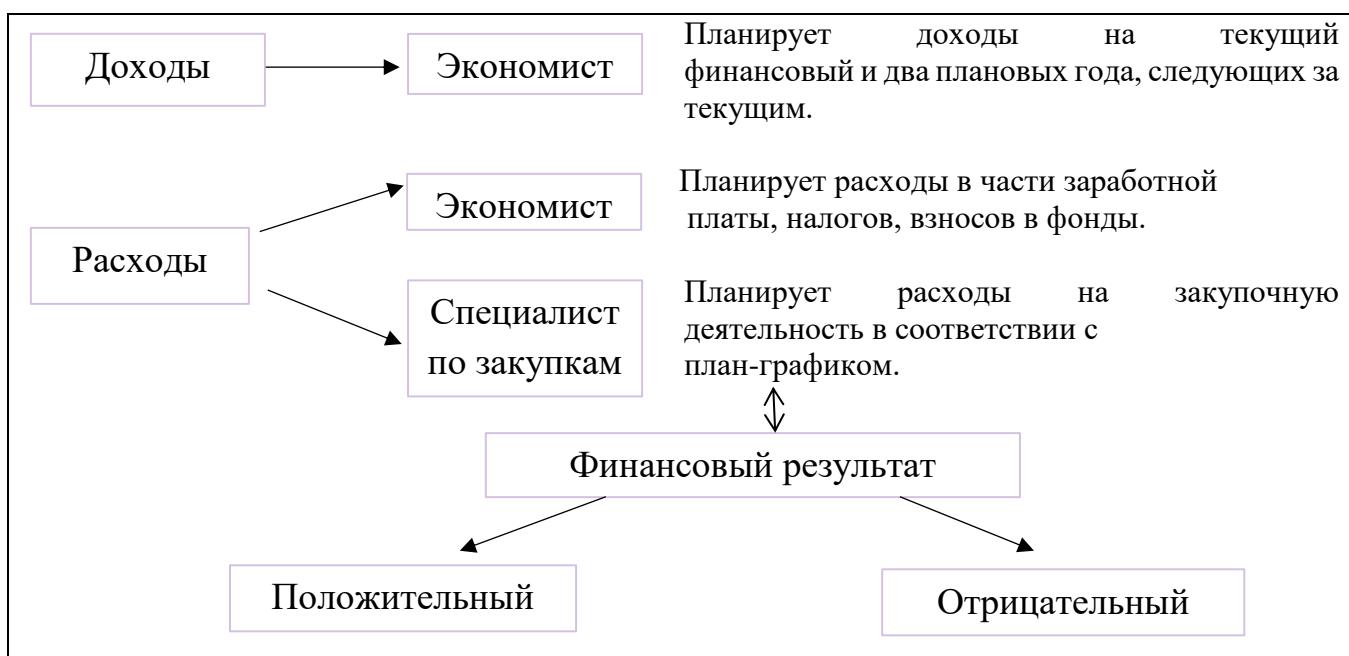
1. Распределение лимитов в плане ФХД в пределах доведенных ГКУ ЦФО контрольных цифр
2. Формирование доли ФОТ в пределах 65-75% от объема общего бюджета учреждения (субсидия на ГосЗадание + средства от приносящей доход деятельности), но не более фактически сложившейся доли ФОТ за предыдущий год
3. Не снижение достигнутого уровня заработной платы
4. Приоритетное направление средств субсидии на развитие материально-технической базы учреждения:
 - приобретение учебного оборудования и средств обучения
 - проведение ремонтных работ
 - оснащение учреждения
5. Развитие приносящей доход деятельности:
 - не менее 10% от объема субсидии на ГосЗадание
 - не снижение достигнутого объема Приносящей Доход Деятельности
6. Формирование устойчивого кассового обеспечения расходов организации

Рисунок 8 Рекомендации ДОНМ при формировании ПФХД на 2022 год для подведомственных учреждений

Далее разрабатывается непосредственно ПФХД на текущий финансовый год и на два последующих планируемых года.

Экономист – планирует доходы организации в разрезе КФО (кодов финансового обеспечения). Субсидии на выполнение государственного задания – зависят от контингента детей, выделяются ДОНМ. Целевые субсидии выделяются в целях реализации федеральных и региональных проектов. Средства от приносящей доход деятельности планируются учреждением самостоятельно и зависят от контингента детей, количества платных услуг.

Специалист по закупкам - планирует расходы на закупочную деятельность, учитывая заключенные и планируемые к заключению контракты, а также потребности учреждения (например: ремонт, закупка оборудования и материальных запасов). Экономист - планирует расходы в части заработной платы и взносов на заработную плату с учётом того, что заработка плата сотрудников в планируемом году не должна быть ниже, чем в текущем году. Совместно экономист и специалист по закупкам составляют бюджет ПФХД. На рисунке 9 представлено примерное планирование ПФХД в разрезе сотрудников контрактной и экономической службы.



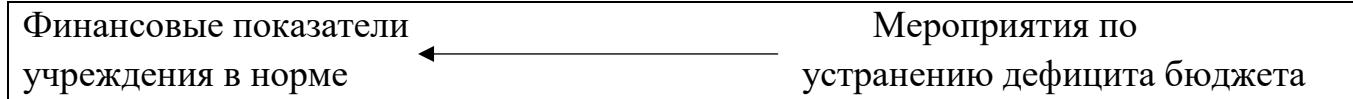


Рисунок 9 Примерное планирование ПФХД

Если доходы превышают расходы, то значит, ПФХД составлен грамотно, и учреждение не является убыточным. Если расходы превышают доходы, то нужно принимать меры по устраниению дефицита бюджета. Например, оптимизация штатного расписания, снижение расходов в части закупок или увеличение объёма платных услуг. Самым главным здесь является то, что контрактная и экономическая службы работают совместно, анализируют, принимают решения. Именно так выглядит командная работа.

Попробуем рассмотреть финансовую отчётность образовательного учреждения на примере ГБОУ Школа №1354 «Вектор» и на её основании оценить экономическую эффективность учреждения.

Выполнение плана финансово – хозяйственной деятельности имеет большое значение, которое влияет на состояние образовательной организации. Его анализ представляет собой сравнение плановых и фактических показателей доходов и расходов образовательного учреждения, а также контроль за денежными средствами и мероприятия по их рациональному использованию. На рисунке 10 представлен сводный расчет ПФХД за 2021 год по ГБОУ Школа №1354 «Вектор».

ПЛАН ФХД 2021 СВОДНЫЙ ЛИСТ										
		Субсидии на выполнение государственных заданий	Активное долголетие	Доходы по штрафам	Платные услуги и родительская плата	Возмещение сотрудниками	Грант	ИТОГО ПДД	Субсидии на иные цели	ВСЕГО
Остаток на начало года		40 073 611,77	0,00	0,00	18 446 388,76	0,00	0,00	18 446 388,76	161 501,08	58 681 501,61
Доходы от оказания платных услуг (работ)	131	758 688 776,31			74 464 709,89			74 464 709,89	0,00	833 153 486,20
Доходы от компенсации затрат	134/139	51 397,00			0,00	45 223,28		45 223,28		96 620,28
Доходы от штрафных санкций за нарушение законодательства о налогах и других обязательных платежах и нарушение условий контрактов (договоров)	141			83 673,96						
Поступления текущего характера бюджетным и автономным учреждениям от сектора государственного управления	152		61 505,00				15 000 000,00	15 061 505,00	65 297 000,00	80 358 505,00
Поступление денежных средств и их эквивалентов	510	3 549 084,59						0,00		3 549 084,59
Выбытие денежных средств и их эквивалентов	610								161 501,08	161 501,08
Всё о доходах:		798 813 785,08	61 505,00	83 673,96	92 911 098,65	45 223,28	15 000 000,00	108 101 500,89	63 458 501,08	972 373 787,05
Расходы		656 876 128,94	61 505,00	0,00	44 148 886,19	0,00	15 000 000,00	59 210 397,00	64 310 522,44	810 427 542,51
Заработная плата	211	422 876 627,42		47 000,00		28 691 133,78		12 892 452,31	41 630 586,09	35 381 928,69
Социальные пособия и компенсации персоналу	3, для ФЗП/111/266	1 935 367,26						0,00		1 935 367,26
Социальные пособия и компенсации персоналу до 3 лет/ 112/266	221	1 704 84						0,00		1 704 84
Начисления на выплаты по оплате труда	119/213	108 152 189,41	14 505,00		8 188 815,35		2 107 547,69	10 310 868,04	15 307 626,67	133 770 684,12
Оплата работ, услуг	220	132 337 600,88	0,00	0,00	7 008 587,88	0,00	7 008 587,88	50 000,00	139 396 188,76	
Услуги связи	221	1 015 179,03			5 972,30			5 972,30		1 021 151,33
Коммунальные услуги	223/244	4 452 647,03			384 621,17			384 621,17		4 837 268,20
Доходы от уплаты по содержанию имущества	223/245	12 220,00			1 249 716,52			1 249 716,52		12 220,00
Прочие работы, услуги	226	10 592 009,60						0,00		10 592 009,60
Страхование	227	93 497 002,59			5 368 277,89			5 368 277,89	50 000,00	98 915 280,48
Пособия по социальной помощи населению	262	1 100,00						0,00		1 100,00
Прочие расходы	290	3 549 084,59	0,00	0,00	61 899,18	0,00		61 899,18	13 560 601,08	10 073 415,67
Налоги, пошлинны и сборы	851/291							0,00		13 399 100,00
Налоги, пошлинны и сборы	852/291				6 535,00			6 535,00		6 535,00
Штрафы за нарушение законодательства о налогах и сборах, законочательства о страховых взносах	853/292				13 223,28			13 223,28		13 223,28
Штрафы за нарушение законодательства о земельных и нарушение условий контрактов (договоров)	853/293				14,00			14,00		14,00
Прочие экономические санкции	853/295				42 000,00			42 000,00		42 000,00
Иные выплаты текущего характера физическим лицам	853/296	-3 549 084,59						0,00	161 501,08	-3 387 583,51
Поступление нефинансовых активов	300	25 152 382,52	0,00	0,00	198 450,00	0,00		198 450,00	0,00	25 350 832,52
Увеличение стоимости основных средств	310	18 045 863,64			0,00			0,00		18 045 863,64
Увеличение стоимости материальных запасов	340	7 106 518,88	0,00	0,00	198 450,00	0,00	0,00	198 450,00	0,00	7 304 968,88
Увеличение стоимости лекарственных препаратов и материалов, применяемых в медицинских целях	341	51 397,00						0,00		51 397,00
Увеличение стоимости строительных материалов	344	1 203 444,06						0,00		1 203 444,06
Увеличение стоимости маткото инвентаря	345	144 965,22						0,00		144 965,22
Увеличение стоимости прочих материальных запасов	346	5 558 573,62			198 450,00			198 450,00		5 757 023,62
Увеличение стоимости прочих материальных запасов однократного применения	349	148 138,98						0,00		148 138,98
Планируемый остаток		111 907 356,14	0,00	83 673,96	48 762 212,46	45 223,28	0,00	48 891 109,70	1 147 978,64	161 946 444,48

Рисунок 10 Сводный расчет ПФХД за 2021г. по ГБОУ Школа №1354 «Вектор.

В ПФХД определены объём и направления средств по доходам, определённых в соответствии с Соглашением о порядке и условиях предоставления из бюджета города Москвы субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания, Соглашением о предоставлении субсидий из бюджета города Москвы на иные цели и доходами от приносящей доход деятельности на текущий финансовый год и планируемые доходы на последующие два года, следующие за отчётным. А также расходы по всем направлениям деятельности учреждения. На конец года школа имеет положительный остаток, из этого можно сделать вывод, что учреждение рационально использует денежные средства. Также на рисунке 11 дана расшифровка по заработной плате и начислениям на выплаты по оплате труда из ПФХД на 2022-2024гг.

Расходы ки	Наименование показателя	Источники финансирования дефицитов бюджетов		Планируемые остатки		Выплаты на закупку товаров, работ и услуг		
				2022	2023	2024		
2110	оплата труда			507 740 000,00	508 240 000,00	511 800 000,00		
2111	заработка плата			505 740 000,00	506 240 000,00	509 800 000,00		
2112	социальные пособия и компенсации персоналу в денежной форме			2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00		
2120	прочие выплаты персоналу, в том числе компенсационного характера			15 000,00	15 000,00	15 000,00		
2121	прочие несоциальные выплаты персоналу в денежной форме							
2123	услуги связи							
2124	транспортные услуги							
2125	прочие работы, услуги							
2126	социальные пособия и компенсации персоналу в денежной форме			15 000,00	15 000,00	15 000,00		
2127	прочие несоциальные выплаты персоналу в натуральной форме							
2130	иные выплаты, за исключением фонда оплаты труда учреждения, для выполнения отдельных полномочий							
2140	взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работникам и иные выплаты работникам учреждений, всего			139 248 995,00	139 444 195,00	140 586 800,00		
2141	на выплаты по оплате труда			139 248 995,00	139 444 195,00	140 586 800,00		
2142	на иные выплаты работникам							
2143	прочие работы, услуги							

Рисунок 11 Расшифровка по заработной плате и начислениям на выплаты по оплате труда из ПФХД на 2022-2024гг. по ГБОУ Школа №1354 «Вектор» в 2022-2024гг.

Из этой расшифровки видно, что ГБОУ Школа №1354 «Вектор» гарантирует своим сотрудникам заработную плату в 2023 и 2024 гг. не менее, чем в 2022г. Также ГБОУ Школа №1354 «Вектор», как видно из рисунка 12, планирует увеличение дохода по приносящей доход деятельности в 2023г. и в 2024г. по сравнению с 2022г. Увеличение планируется за счет открытия новых групп по платным услугам, потому что школа предоставляет качественные образовательные услуги, и посещающих кружки детей с каждым годом становится всё больше.

Приносящая доход деятельность												
		Наименование доходов		KOSGU	Поступления за 2020 г. (второй год, предшествующий текущему), руб.		Поступления за 2021 г. (год, предшествующий текущему), руб.		Поступлени за 2022 г. текущий	Уточненный план ФХД, руб.	Поступления за 2023 год (второй год)	Поступлени за 2024 год (третий год)
№ п/п	1 *	2 *	3 *	4 *	5 *	6 *	7 *	8	9 *	10 *		
					71171345.38...	71171345.38...	89655112.13	89593607.13	80400000	82579895	90579895	100400000
1	Доходы от оказания платных услуг (работ)	131	55576829.17	55576829.17	74464709.89	74464709.89	80000000	82000000	90000000	100000000		
2	Доходы от компенсации затрат	134	278259	278259	45223.28	45223.28	300000	300000	300000	300000		
3	Доходы от штрафных санкций за нарушение законодательства о закупках и нарушение условий контрактов (договоров)	141	56204.28	56204.28	83673.96	83673.96	100000	100000	100000	100000		
4	Поступления текущего характера бюджетным и автономным учреждениям от сектора государственного управления	152	15250970	15250970	15061505	15000000	0	179895	179895	0		
5	Уменьшение стоимости прочих оборотных ценностей (материалов)	446	9082.93	9082.93	0	0	0		0	0		

Рисунок 12 Планирование приносящей доход деятельности в 2022-2024гг. по ГБОУ Школа №1354 «Вектор

Вышеприведённый финансовый анализ показан с точки зрения экономиста, именно так экономист видит ПФХД в информационных системах ЕКИС и ПИВ АСУ ГФ, где ПФХД формируют экономисты. С 2022 года введено заполнение ПФХД в системе ЕКИС. Для каждой классификации операций сектора государственного управления (КОСГУ) там имеется свой раздел заполнения, где все расходы планируются в разрезе кодов вида расходов (КВР) и кодов финансового обеспечения (КФО). После заполнения всех таблиц, автоматически формируется главная таблица, в которой видна разбивка фактических расходов за два предыдущих года, текущий плановый и два последующих планируемых года. После формирования данной таблицы, данные заполняются в ПИВ АСУ ГФ. Специалисты по закупкам видят ПФХД немного по-другому. Это можно увидеть на примере расшифровки закупок в ПФХД на 2022г. На рисунке 13 представлена диаграмма, расшифровывающая выплаты на закупку товаров, работ, услуг из ПФХД из системы ПИВ АСУ ГФ по ГБОУ Школа №1354 «Вектор» в 2022г.

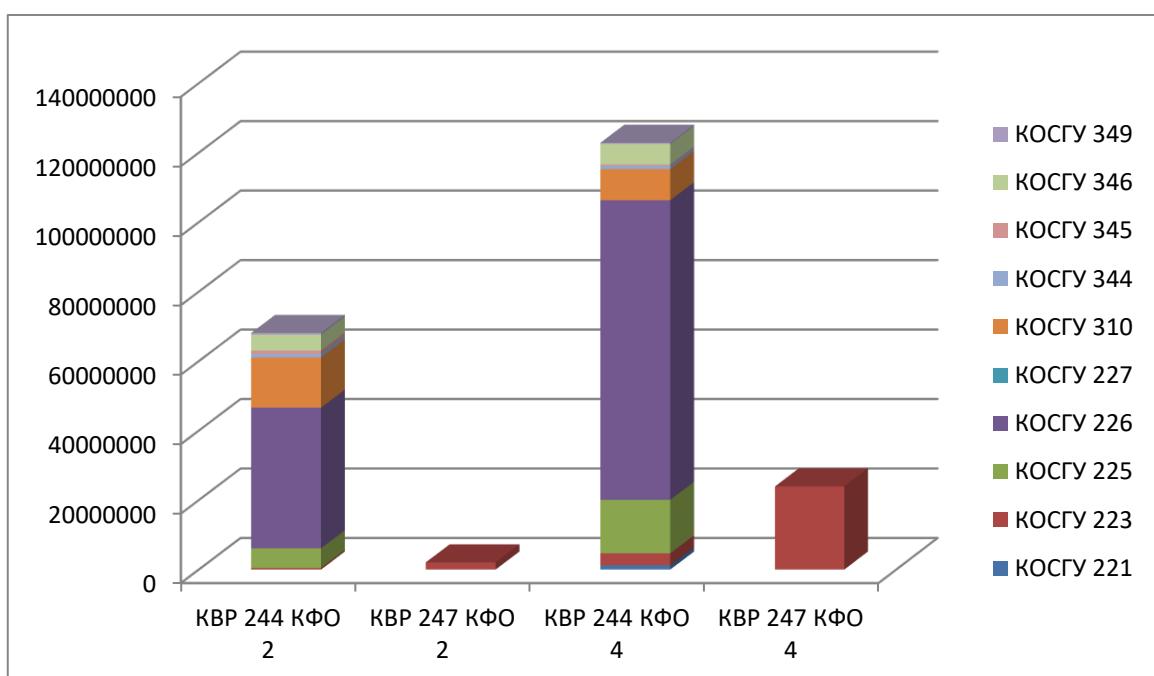


Рисунок 13 Диаграмма выплат на закупку товаров, работ, услуг из ПФХД из системы ПИВ АСУ ГФ по ГБОУ Школа №1354 «Вектор» в 2022г.

Так выплаты на закупку товаров, работ, услуг видят экономисты. После выгрузки из системы ПИВ АСУ ГФ в систему ЕАИСТ, ПФХД доступен специалистам по закупкам. Как они его видят, представлено на диаграмме на рисунке 14.

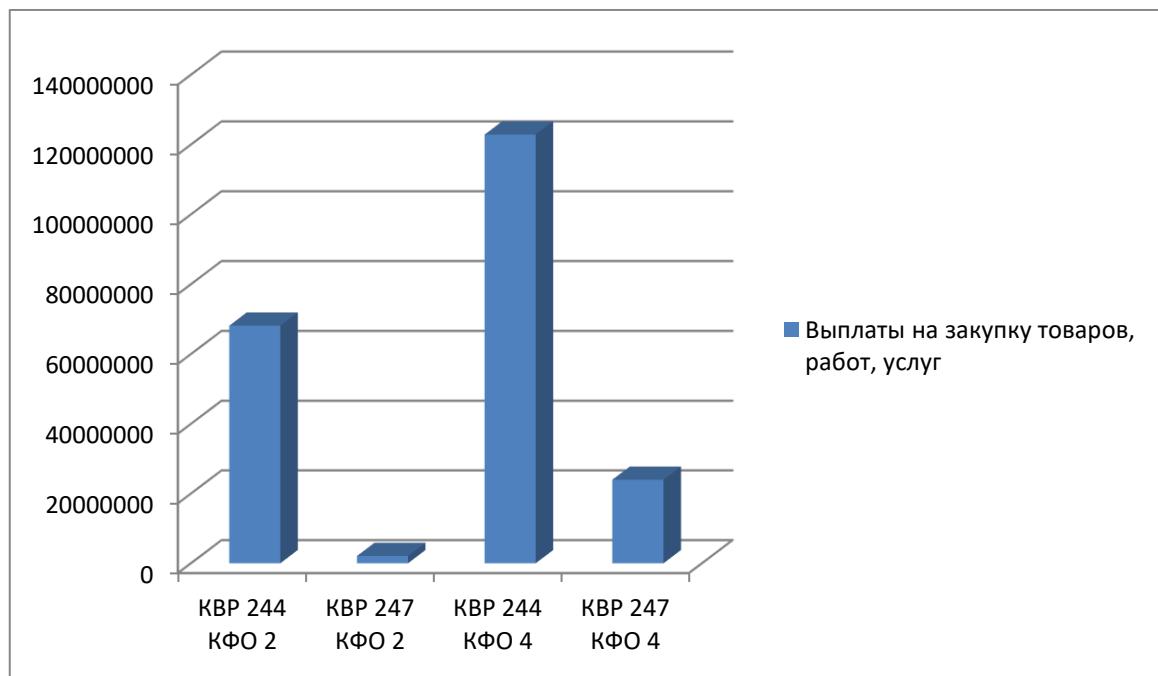


Рисунок 14 Диаграмма выплат на закупку товаров, работ, услуг из ПФХД из системы ЕАИСТ по ГБОУ Школа №1354 «Вектор» в 2022г.

Если сравнить две выше представленные диаграммы, то становится понятно, что экономисты видят расходы не только в разрезе КВР (код вида расходов) и КФО (код финансового обеспечения), но и в разрезе КОСГУ (классификация операций сектора государственного управления). А специалисты контрактной службы видят расходы только КВР (код вида расходов) и КФО (код финансового обеспечения). При составлении плана-графика закупок контрактная служба руководствуется общей цифрой закупок, тогда как экономическая служба при составлении ПФХД распределяет общую цифру по кодам расходов. Из-за этого возникают следующие ситуации: например, экономист запланировал в ПФХД 100 000,00 руб. по КОСГУ 310 и 100 000,00 руб. по КОСГУ 345 на общую сумму 200 000,00 руб.; специалист контрактной службы заключил договор на 150 000,00 руб. по КОСГУ 310. При формировании отчёта об исполнении ПФХД у экономиста по КОСГУ 310

сумма 50 000,00 будет стоять с «минусом». На рисунке 15 представлен пример Отчёта об исполнении ПФХД с минусовой суммой.

Сводные данные об исполнении плана ФХД

КФО	КВР	Запланирован о расходов	Принятые обязательства	Принятые денежные обязательства	Исполнено расходов	Неисполнено обязательств	Неисполнено денежных обязательств
310	244	100 000,00	150 000,00	150 000,00	150 000,00	-50 000,00	-50 000,00
345	244	100 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого		200 000,00	150 000,00	150 000,00	150 000,00	-50 000,00	-50 000,00

Рисунок 15 Пример Отчета об исполнении ПФХД

Именно из-за таких моментов возникают разночтения при проведении финансового анализа контрактной службой отдельно от экономической. Поэтому мы считаем, что финансово-хозяйственный анализ необходимо проводить совместно и контрактной службе и экономической. Только совместная работа способна дать положительные результаты. При правильном проведении финансового анализа, руководитель сразу видит, в каком направлении продолжать развитие учреждения, какие платные услуги можно ввести, а какие, наоборот, вывести, какие закупки необходимы сейчас, а какие стоит пока отложить.

Рассматривая взаимодействие между контрактной и экономической службами образовательного учреждения, хочется отметить, что их работа нуждается в систематизации. Отлаженный и систематизированный подбор сотрудников в эти службы является первой ступенью успеха в создании контрактно-экономической службы образовательного учреждения. Повышение уровня образования сотрудников этих служб, правильно разработанное взаимодействие между данными службами повысит эффективность работы учреждения в части закупочной и экономической деятельности образовательного учреждения.

Расширение экономической свободы образовательных организаций требует от руководства эффективного управления. Эффективность управления финансовыми ресурсами образовательных учреждений во многом зависит от

грамотной работы контрактно-экономической службы. Принятие управленческих решений и ответственность за их исполнение можно доверить только высококвалифицированным специалистам.

Глава 2. Повышение эффективности закупок на основе работы контрактной службы образовательной организации

2.1. Анализ закупок ГБОУ Школа №1354 «Вектор»

Одним из ключевых направлений деятельности образовательной организации является формирование процесса управления закупочной деятельности, который позволял бы достигать поставленные цели и задачи образовательного учреждения и при этом максимально эффективно использовать бюджетные средства. Анализ финансово-хозяйственной деятельности учреждения, нужный для правильного формирования потребности в закупках, подразумевает рассмотрение его с точки зрения экономиста и с точки зрения специалиста контрактной службы, изучение, расчет показателей, обсуждение, выводы. Для анализа закупочной и финансово-хозяйственной деятельности в ГБОУ Школа №1354 «Вектор» было принято решение создать проектный офис.

Объединение контрактной и экономической служб с помощью проектного офиса включает в себя цели, задачи, процессы по управлению ресурсами, документирование процессов и отслеживание динамики результативности проекта.

Проектный офис:

- располагает соответствующей нормативной базой,
- имеет шаблоны документов, использует в своей деятельности
- автоматизацию в виде специализированных информационных систем,
- состоит из квалифицированных специалистов, обеспечивающих поддержку процессов управления.

Успешное формирование Проектного офиса является поэтапным процессом, для этого нужно:

- подготовить полный пакет внутренней документации, используемый контрактной и экономической службами,

- обеспечить сотрудников материально-технической базой для осуществления проектной деятельности,
- скорректировать работу с другими службами учреждения,
- разработать систему ключевых показателей эффективности,
- разработать управленческие процессы работы контрактно-экономической службы с учетом оптимизации рабочих процессов,
- непрерывно контролировать показатели эффективности проекта.

Формирование эффективно работающей контрактно-экономической службы в ГБОУ Школа №1354 «Вектор» включает в себя разработку процессов, проектных ролей, функций, полномочий и ответственности участников проекта; введение теоретической части в практику путем создания контрактно-экономической службы; контроль проектных процессов. Проработанная система функций и ролей участников проекта упростит взаимодействия между участниками, создаст единый проектный аппарат, снизит зависимость от человеческого фактора, упростит принятие управленческих решений. Такая система также подразумевает постоянную оптимизацию к меняющимся условиям, непрерывное улучшение за счет обратной связи участников проекта, введение и/или отмену каких-либо функций или ролей в соответствии с необходимостью.

Результаты разработок необходимо зафиксировать в нормативных документах учреждения (положения, регламенты, инструкции, и др.). Также, для четкого понимания участников проекта, можно дополнять нормативные документы рекомендациями или другими наглядными материалами. Кроме того, возможна организация семинаров, консультаций для участников проектного офиса.

Формирование необходимых компетенций у участников проектного офиса. Решение данной задачи позволяет постоянно улучшать качество выполнения управленческих процессов и добиваться эффективных результатов при осуществлении проектной деятельности. Формирование компетенций включает в себя использование знаний и опыта не только возникающего в

рамках данного проекта, но еще обучение и развитие, затрагивающее финансово-хозяйственную деятельность в целом.

В объединенной контрактно-экономической службе специалисты будут применять разные подходы (с точки зрения своих служб, но используя знания и опыт, полученные при обучении в проектном офисе) к решению возникающих вопросов. Также, хорошо обученные специалисты смогут быть взаимозаменяемыми, что повысит производительность командной работы учреждения.

Оптимизация процессов работы участников проектного офиса.

Решение этой задачи позволит участникам проекта более качественно выполнять какие-либо функции, решать управленческие задачи в рамках проекта, снижать риски, связанные с человеческим фактором. Оптимизация процессов работы участников проектного офиса предполагает:

- устранение одинаковых и/или лишних процессов между разными участниками проекта,
- максимальное использование информационных систем и компьютерных технологий в работе проекта,
- разработку и внедрение управленческих решений с использованием положительного опыта других образовательных организаций.

Развитие и поддержание положительных результатов проекта.

Прежде всего, решение этой задачи предполагает формирование комфортной среды для работы участников проекта - создание условий, мотивации к работе. Это могут быть комфортные рабочие места, возможности инициативы для работника, профессиональный рост, обучение за счет организации, стимулирующие выплаты и др. Это обеспечит наибольшую вовлеченность участников в проект, а также улучшит показатели эффективности. Поскольку, эффективность деятельности образовательных организаций определяется с помощью финансового анализа, эффективности использования имеющихся ресурсов, выполнения государственного задания, то рассматривать

эффективность работы проектного офиса следует исходя из бухгалтерских, экономических показателей и показателей закупочной деятельности.

Руководитель проектного офиса:

- должен владеть информацией о проекте,
- знать нормативную документацию, порядок реализации проекта,
- иметь опыт работы в финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации,
- обладать соответствующим образованием в части закупочной или экономической деятельности образовательной организации.

Непосредственно в проектном офисе руководитель:

- взаимодействует с участниками по вопросам реализации проекта,
- совместно с участниками составляет план работы проекта,
- организует и координирует участников проекта,
- контролирует реализацию проекта,
- участвует в разработке локальных нормативных актов по проекту.

Руководитель проекта в целях повышения эффективности работы участников проекта, при формировании проектного офиса определяет должностные обязанности, роли, функции, персональную ответственность участников.

Участники проектного офиса:

- должны владеть информацией о проекте,
- знать нормативную документацию, порядок реализации проекта,
- иметь опыт работы в закупочной и/или экономической деятельности образовательной организации,
- обладать соответствующим образованием в части закупочной и/или экономической деятельности образовательной организации.

Непосредственно в проектном офисе участники:

- взаимодействуют друг с другом и с руководителем по вопросам реализации проекта,
- совместно с руководителем составляют план работы проекта,
- отчитываются руководителю о ходе реализации проекта,

- участвуют в разработке локальных нормативных актов по проекту.

Реализация проектного офиса в ГБОУ Школа № 1354 «Вектор»

Цель проекта: определить положительную или отрицательную динамику в управлении закупочной деятельностью после объединения контрактной и экономической служб образовательного учреждения (на примере ГБОУ Школа № 1354 «Вектор»).

Задачи проекта:

1. Рассмотреть сходства и различия работы в закупочной и финансово-хозяйственной деятельности контрактной и экономической служб образовательного учреждения (на примере ГБОУ Школа № 1354 «Вектор»).
2. Проанализировать финансовые показатели и закупочную деятельность ГБОУ Школа №1354 «Вектор» в разрезе контрактной и экономической служб образовательного учреждения (на примере ГБОУ Школа № 1354 «Вектор»).
3. Оценить результаты (повышение или снижение эффективности закупочной деятельности) объединения экономической и контрактной служб (на примере ГБОУ Школа № 1354 «Вектор»).

Этапы создания проектного офиса.

Диагностика.

По результатам проектной диагностики, было установлено, что экономисты и специалисты контрактной службы в рядовом образовательном учреждении практически не взаимодействуют. Поэтому для улучшения показателей финансово-хозяйственной деятельности на основании Организационно-управленческой модели взаимодействия экономической и контрактной служб образовательной организации в ГБОУ Школа №1354 «Вектор» была разработана модель проектного офиса, подразумевающая объединение контрактной и экономической служб в одну службу.

По нашему мнению, объединение экономической и контрактной служб позволит:

- грамотно контролировать доходы и расходы учреждения;

- проводить мониторинг изменений, происходящих на рынке образовательных услуг;
- экономно расходовать средства бюджета;
- чётко определять объём закупок для обеспечения нужд образовательной организации;
- не допускать нарушений в закупочной и финансовой деятельности.

Разработка концепции и структуры проектного офиса.

На основе полученных результатов диагностики была разработана концепция и структура проектного офиса, которая соответствует целям и задачам организации. А именно:

- повышение эффективности образовательных услуг, их качества через контроль доходов и расходов учреждения,
- экономия средств бюджета,
- чёткий объём закупок для обеспечения нужд образовательной организации,
- исполнение государственного задания,
- выполнение ПФХД и план-графика закупок.

Определение стандартов и методологии проектного офиса.

В своей деятельности проектный офис руководствуется законодательством РФ, законами и нормативными актами в сфере закупок, в основе которых лежит Федеральный закон от 05.04.2013г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», а также в соответствии с требованиями законодательства РФ о бухгалтерском учете, иными нормативными правовыми актами и разъяснениями уполномоченных органов государственной власти Российской Федерации, города Москвы.

Планирование работы проектного офиса.

В соответствии с целями и задачами был сформирован план работы проектного офиса.

1. Провести анализ сходств и различий работы в закупочной и финансово-хозяйственной деятельности контрактной и экономической служб образовательного учреждения в ГБОУ Школа № 1354 «Вектор» в 2021г.
2. Проанализировать финансовые показатели и закупочную деятельность ГБОУ Школа №1354 «Вектор» в разрезе контрактной и экономической служб образовательного учреждения за 2021г. (до объединения) и 2022г. (после объединения).
3. Оценить результаты (повышение или снижение эффективности закупочной деятельности) объединения экономической и контрактной служб в ГБОУ Школа № 1354 «Вектор».

Сроки реализации проекта.

1 год – с 01 января 2022г. по 31 декабря 2022г.

Подбор проектного персонала.

В ГБОУ Школа № 1354 «Вектор» имеется контрактная и экономическая служба, поэтому путем объединения этих служб, был сформирован проектный офис, также в состав был включен юрист, имеющийся в штате организации. Проектный офис организован в большом помещении, имеющем все необходимое материально-техническое оснащение для комфортной работы его участников.

Состав проектного офиса.

Руководитель проекта – заместитель директора по ресурсам

Участники проектного офиса:

Контрактный управляющий,

Специалист по закупкам1,

Специалист по закупкам2,

Специалист по закупкам3,

Экономист1,

Экономист2,

Юрист.

Структура проектного офиса приведена на рисунке 16.



Рисунок 16 Структура проектного офиса в ГБОУ Школа № 1354 «Вектор»

Обучение проектного персонала.

Все сотрудники проектного офиса ГБОУ Школа № 1354 «Вектор» имеют высшее образование по своей специальности, а также курсы повышения квалификации и/или второе высшее образование по другому профилю. А также опыт работы в образовательных организациях более 5 лет. Поэтому на данном этапе дополнительного обучения извне не требуется. Участникам ПО достаточно проработать законодательную базу, а также нормативные документы и задачи проектного офиса для того, чтобы выровнять их уровень понимания управления проектом, а также выработать единую стратегию реализации проекта.

Также важным моментом является четкое распределение ролей и полномочий между участниками проектного офиса.

В соответствии с задачами проектного офиса была сформирована матрица ответственности проекта RACI, приведенная на рисунке 17.

	Заместитель руководителя по ресурсам	Контрактный управляющий	Специалист по закупкам1	Специалист по закупкам2	Специалист по закупкам3	Экономист1	Экономист2	Юрист
Провести анализ сходств и различий работы в закупочной и финансово-хозяйственной деятельности контрактной и экономической служб	I	A	R	R		AR	R	C
Проанализировать финансовые показатели и закупочную деятельность	I	AR	R		R	AR	R	C
Оценить результаты (повышение или снижение эффективности закупочной деятельности)	I	AR				AR		C

R - Responsible (отвечает), A - Accountable (утверждает), C - Consult (консультирует), I - Inform (информируется)

Рисунок 17 Матрица ответственности проекта RACI

Анализ сходств и различий работы в закупочной и финансово-хозяйственной деятельности контрактной и экономической служб образовательного учреждения в ГБОУ Школа № 1354 «Вектор» в 2021г.

Одним из важнейших факторов оценки финансовой эффективности образовательного учреждения является исполнение ПФХД. А также ПФХД является самым главным звеном в цепочке взаимодействия между контрактной и экономической службами.

В ПФХД определены объём и направления средств по доходам, определённых в соответствии с Соглашением о порядке и условиях предоставления из бюджета города Москвы и доходами от приносящей доход деятельности на текущий финансовый год и на два последующих планируемых года, следующих за отчётным. Доходы от приносящей доход деятельности планируются экономистами, исходя из контингента детей и востребованности платных услуг. Также в ПФХД указаны объём и направления средств расходы по всем направлениям деятельности учреждения.

И если расходы по заработной плате, начислениям на выплаты по оплате труда, другим налогам и сборам экономистами планируются совместно со специалистами по кадрам, то расходы на закупку товаров, работ, услуг планируются экономистами совместно с контрактной службой.

При планировании ПФХД обязательно учитываются нормативные акты, указанные на рисунке 18.

Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ "О некоммерческих организациях"	ст. 32. п. б. «план финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения, составляемый и утверждаемый в порядке, определенном соответствующим органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя, и в соответствии с требованиями, установленными Министерством финансов Российской Федерации»
Приказ Минфина России от 31.08.2018 № 186н	"О Требованиях к составлению и утверждению плана финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения"
Приказ ДОНМ от 30.11.2021 № 735	"Об утверждении Порядка составления, утверждения и изменения плана финансово-хозяйственной деятельности государственных бюджетных и автономных учреждений, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы"
Приказ Минфина России от 25.03.2011 № 33н	"Об утверждении Инструкции о порядке составления, представления годовой, квартальной бухгалтерской отчетности государственных (муниципальных) бюджетных и автономных учреждений"

Рисунок 18 Нормативные акты,ываемые при планировании ПФХД

Также при планировании ПФХД нужно учесть последовательность планирования, указанную на рисунке 19.

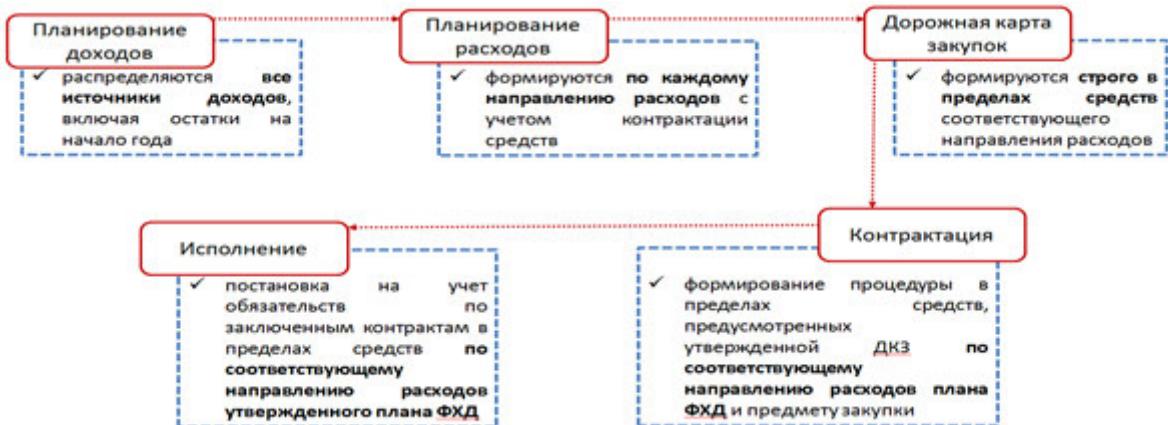


Рисунок 19 Последовательность планирования ПФХД

При формировании объема закупок у контрактной службы также есть требования, которые необходимо выполнить, они указаны на рисунке 20.

**Оптимальное соотношение объемов закупок
по способам определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей)**



Рисунок 20 Планирование закупок товаров, работ, услуг

С учетом процентного соотношения, рекомендуемого при распределении расходов и указанного на рисунке 21, формируются расходы к ПФХД.

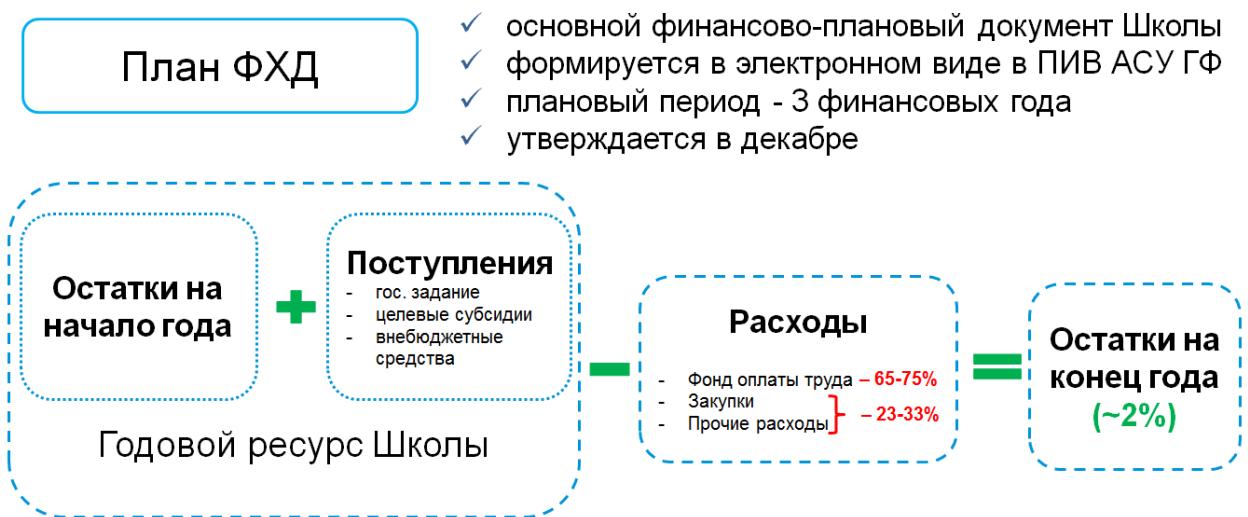


Рисунок 21 Процентное соотношение расходов в ПФХД

Если проанализировать ПФХД ГБОУ Школа № 1354 «Вектор» за 2021г. в ПИВ АСУ ГФ, приведенным на рисунке 22, можно увидеть, что в 2021г. ФОТ составляет 71,5%, а закупки и прочие расходы – 28,5%, т.е. соответствуют рекомендациям, приведенным выше

Доходы	Расходы	Источники финансирования дефицитов бюджетов	Планируемые остатки	Выплаты на закупку товаров, работ и услуг	2021
Код строки	Наименование показателя				
2000	Расходы, всего				749 383 783,33
+ 2100	на выплаты персоналу, всего				536 052 853,33
+ 2200	социальные и иные выплаты населению, всего				
+ 2300	уплата налогов, сборов и иных платежей, всего				9 139 550,00
+ 2400	безвозмездные перечисления организациям и физическим лицам, всего				
+ 2500	прочие выплаты (кроме выплат на закупку товаров, работ, услуг)				
+ 2600	расходы на закупку товаров, работ, услуг, всего				204 191 380,00

Рисунок 22 ПФХД ГБОУ Школа №1354 «Вектор» за 2021г. в ПИВ АСУ ГФ

Если рассматривать планирование расходов на закупки товаров, работ, услуг с точки зрения экономиста и специалиста контрактной службы, то можно увидеть, что экономисты видят расходы в более широкой расшифровке, чем контрактники.

На рисунке 23 приведена расшифровка расходов из системы ПИВ АСУ ГФ так, как ее видят экономисты.

Доходы	Расходы	Источники финансирования дефицитов бюджетов	Планируемые остатки	Выплаты на закупку товаров, работ и услуг	Год начала	2021	2022	2023	За пределами план. периода	KBP	ЦСР	КОСГУ
Код строки	Показатель											
26000	Выплаты на закупку товаров, работ, услуг, всего				204 191 380,00	206 917 360,00	155 488 670,00	0,00		000	0000000000	000
26100	в том числе: по контрактам (договорам), заключенным до начала текущего финансового года									244	0000000000	221
26200	по контрактам (договорам), планируемых к заключению в соответствующем финансовом году									244	0000000000	223
+ 26300	по контрактам (договорам), заключенным до начала текущего финансового года с учетом т									244	0000000000	225
+ 26310	в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ									244	0000000000	226
+ 26310.1	из них:									244	0000000000	310
26320	в соответствии с Федеральным законом № 223-ФЗ									244	0000000000	341
+ 26400	по контрактам (договорам), планируемых к заключению в соответствующем финансовом г				204 191 380,00	206 917 360,00	155 488 670,00	0,00		244	0000000000	344
+ 26410	за счет субсидий, предоставляемых на финансовое обеспечение выполнения государствен				188 464 126,00	187 190 106,00	131 904 670,00	0,00		244	0000000000	345
+ 26411	в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ				188 464 126,00	187 190 106,00	131 904 670,00	0,00		244	0000000000	346
26412	в соответствии с Федеральным законом № 223-ФЗ									244	0000000000	347
+ 26420	за счет субсидий, предоставляемых в соответствии с абзаком вторым пункта 1 статьи 78.1									244	0000000000	349
+ 26421	в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ									247	0000000000	223
+ 26422	из них:											
26430	в соответствии с Федеральным законом № 223-ФЗ											
+ 26430.1	за счет субсидий, предоставляемых на осуществление капитальных вложений											
+ 26440	из них:											
26441	за счет средств обязательного медицинского страхования											
+ 26441.1	в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ											
+ 26442	в соответствии с Федеральным законом № 223-ФЗ											
+ 26450	за счет прочих источников финансового обеспечения				15 727 254,00	19 727 254,00	23 584 000,00	0,00				
+ 26451	в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ				15 727 254,00	19 727 254,00	23 584 000,00	0,00				
+ 26452	из них:				15 727 254,00	19 727 254,00	23 584 000,00	0,00				
+ 26452.1	в соответствии с Федеральным законом № 223-ФЗ											

Рисунок 23 Расшифровка расходов из системы ПИВ АСУ ГФ

А на рисунке 24 приведена расшифровка расходов из системы ЕАИСТ так, как ее видят специалисты контрактной службы.

ПФХД							
Дата обновления информации из АСУ ГФ: 21.11.2022							
Наименование показателя	ЦСР	KBP	КОСГУ/КРП	КВФО	Закон-основание	Сумма лимита	Запланировано
-	0000000000	244	000	2	44-ФЗ	5 957 321,36	6 837 857,00
-	0000000000	244	000	4	44-ФЗ	134 711 220,77	66 614 078,64

Рисунок 24 Расшифровка расходов из системы ЕАИСТ

Если сравнить два выше представленных рисунка, то можно увидеть, что контрактная служба руководствуется общей цифрой закупок, тогда как экономическая служба при составлении ПФХД распределяет общую цифру по кодам расходов.

Из-за этого могут возникнуть риски перерасхода запланированных экономистом сумм в разрезе КОСГУ (классификация операций сектора государственного управления).

Анализ финансовых показателей и закупочной деятельности ГБОУ Школа №1354 «Вектор» в разрезе контрактной и экономической служб образовательного учреждения за 2021г. (до объединения) и 2022г. (после объединения).

Если проанализировать доходы и расходы ГБОУ Школа №1354 «Вектор» за 2021г. и 2022г., то можно увидеть, что и доходы, и расходы выросли. При этом рост доходов связан с увеличением контингента и увеличением числа платных кружков в связи с востребованностью. Это говорит о том, что школой была проведена огромная работа в направлении взаимодействия с родителями и серьезный мониторинг платных образовательных услуг. На рисунке 25 представлено сравнение доходов ПФХД 2021г. и 2022г. из системы ПИВ АСУ ГФ.

Наименование показателя	2021	2022
Доходы, всего:		
доходы от собственности, всего	766 083 466,67	859 291 119,35
доходы от оказания услуг, работ, компенсации затрат учреждений, всего	690 491 966,67	774 383 699,30
субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания за счет средств бюджета публично-правового образования, создавшего учреждение	635 211 966,67	675 845 116,61
субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания за счет средств бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования		
Доходы от оказания платных услуг (работ)	54 980 000,00	98 536 257,30
Доходы от компенсации затрат	300 000,00	2 325,39
Доходы по условным арендным платежам		
доходы от штрафов, пеней, иных сумм принудительного изъятия, всего	70 000,00	
безвозмездные денежные поступления, всего	75 521 500,00	
прочие доходы, всего		134 930,05
доходы от операций с активами, всего		84 772 490,00

Рисунок 25 Сравнение доходов ПФХД 2021г. и 2022г. из системы ПИВ АСУ ГФ

На рисунке 26 представлено сравнение расходов ПФХД 2021г. и 2022г. из системы ПИВ АСУ ГФ.

Доходы	Расходы	Источники финансирования дефицитов бюджетов	Планируемые остатки	Выплаты на закупку товаров, работ и услуг	2021	2022
Код строки	Наименование показателя					
2000	Расходы, всего				749 383 783,33	885 105 485,49
2100	на выплаты персоналу, всего				536 052 853,33	675 193 693,29
2200	социальные и иные выплаты населению, всего					3 332,00
2300	уплата налогов, сборов и иных платежей, всего				9 139 550,00	15 058 459,34
2400	безвозмездные перечисления организациям и физическим лицам, всего					
2500	прочие выплаты (кроме выплат на закупку товаров, работ, услуг)					
2600	расходы на закупку товаров, работ, услуг, всего				204 191 380,00	194 850 000,86

Рисунок 26 Сравнение расходов ПФХД 2021г. и 2022г. из системы ПИВ АСУ ГФ

Здесь также можно увидеть, что в 2022г. расходы увеличились и в части заработной платы персоналу, и в части закупок товаров, работ, услуг. То есть, при увеличении доходов школа увеличила заработные платы своим сотрудникам, а также направила часть денежных средств на увеличение материально-технической базы учреждения, что можно увидеть на рисунке 27.

Расходы	Источники финансирования дефицитов бюджетов	Планируемые остатки	Выплаты на закупку товаров, работ и услуг	2021	2022
Коды	Наименование показателя				
26408	Услуги, работы для целей капитальных вложений				1 155 275,50
26409	Арендная плата за пользование земельными участками и другими обособленными природными объектами				
26410	Увеличение стоимости основных средств			18 045 863,64	20 136 663,56
26411	Увеличение стоимости лекарственных препаратов и материалов, применяемых в медицинских целях			51 397,00	
26412	Увеличение стоимости продуктов питания				
26413	Увеличение стоимости горюче-смазочных материалов				
26414	Увеличение стоимости строительных материалов			1 203 444,06	
26415	Увеличение стоимости мягкого инвентаря			144 965,22	
26416	Увеличение стоимости прочих оборотных запасов (материалов)			5 757 023,62	582 917,43
26417	Увеличение стоимости материальных запасов для целей капитальных вложений			0,00	224 914,54
26418	Увеличение стоимости прочих материальных запасов однократного применения			148 138,98	13 950 595,89
26419	Увеличение стоимости неисключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности с неопределенным сроком полезного использования				
26420	Увеличение стоимости неисключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности с определенным сроком				84 430,35

Рисунок 27 Сравнение закупок оборудования и материалов ПФХД 2021г. и 2022г. из системы ПИВ АСУ ГФ

При этом на конец года школа имеет положительный остаток, из этого можно сделать вывод, что учреждение рационально использует денежные средства. Также по итоговым показателям плана-графика из системы ЕИС за 2021г. (Рисунок 28) и за 2022г. (Рисунок 29) видно, что в 2022г. эти показатели выше больше, чем на 20%.

Итоговые показатели плана-графика закупок

Итого для осуществления закупок, ₽

ВСЕГО	НА 2021 ГОД	НА 2022 ГОД	НА 2023 ГОД	НА ПОСЛЕДУЮЩИЕ ГОДЫ
253 341 851,53	100 997 547,53	133 950 555,27	18 393 748,73	0,00

По кодам видов расходов

ВИД РАСХОДОВ	НА 2021 ГОД, ₽	НА 2022 ГОД, ₽	НА 2023 ГОД, ₽	НА ПОСЛЕДУЮЩИЕ ГОДЫ, ₽	ВСЕГО, ₽
244	91 764 202,85	112 822 980,42	10 201 982,79	0,00	214 789 166,06
247	9 233 344,68	21 127 574,85	8 191 765,94	0,00	38 552 685,47
Итого по кодам видов расходов (2 записи):	100 997 547,53	133 950 555,27	18 393 748,73	0,00	253 341 851,53

Рисунок 28 Итоговые показатели плана-графика закупок за 2021г. в системе ЕИС

Итоговые показатели плана-графика закупок

Итого для осуществления закупок, ₽

ВСЕГО	НА 2022 ГОД	НА 2023 ГОД	НА 2024 ГОД	НА ПОСЛЕДУЮЩИЕ ГОДЫ
412 326 411,05	123 241 122,01	186 104 237,06	91 423 982,23	11 557 069,75

По кодам видов расходов

ВИД РАСХОДОВ	НА 2022 ГОД, ₽	НА 2023 ГОД, ₽	НА 2024 ГОД, ₽	НА ПОСЛЕДУЮЩИЕ ГОДЫ, ₽	ВСЕГО, ₽
244	123 241 122,01	186 104 237,06	91 423 982,23	11 557 069,75	412 326 411,05
Итого по кодам видов расходов (1 запись):	123 241 122,01	186 104 237,06	91 423 982,23	11 557 069,75	412 326 411,05

Рисунок 29 Итоговые показатели плана-графика закупок за 2022г. в системе ЕИС

Оценка результатов (повышение или снижение эффективности закупочной деятельности) объединения экономической и контрактной служб в ГБОУ Школа № 1354 «Вектор».

В 2022г., по сравнению с 2021г., в составе проектного офиса контрактно-экономической службой планирование производилось совместно. При этом при формировании дорожной карты закупок были учтены экономические показатели, такие как КВР (код вида расходов), КОСГУ (классификация операций сектора государственного управления), КФО (код финансового обеспечения). В результате этого, снизились риски перерасхода денежных

средств запланированных в ПФХД. Для этого была разработана таблица планирования, в которой были учтены показатели, учитываемые в системах ПИВ АСУ ГФ и ЕАИСТ. При возникновении необходимости поправок к ПФХД, изменение сначала отражается в данной таблице, чтобы его видели и экономисты, и специалисты контрактной службы и корректно отражали изменения в других информационных системах. Это помогло значительно ускорить процесс изменения ПФХД, а также устраниТЬ возможность введения ошибочных данных. На рисунке 30 представлена таблица к ПФХД, разработанная контрактно-экономической службой ГБОУ Школа № 1354 «Вектор».

	КВР	КОСГУ	Предмет договора	Общая сумма выплат, руб.	2022		2023			2024		
					4	2	4	2	Итого	4	2	Итого
1	244	225	Выполнение работ по проведению текущего ремонта зданий и (или) сооружений	0,00	0,00	0,00	12 000 000,00	2 150 000,00	14 150 000,00	11 000 000,00	1 000 000,00	12 000 000,00
2	244	225	Выполнение работ по обслуживанию техническому и содержанию зеленых насаждений	0,00	0,00	0,00	150 000,00	0,00	150 000,00	200 000,00	0,00	200 000,00
3	244	225	Выполнение работ по установке противопожарных дверей и люков	0,00	0,00	0,00	1 200 000,00	0,00	1 200 000,00	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00
4	244	225	Оказание услуг по обращению с крупногабаритными коммунальными отходами (КГМ)	6 000,00	6 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	244	225	Оказание услуг по обследованию зданий на соответствие требований безопасности (испытание электросетей)	35 000,00	35 000,00	0,00	70 000,00	0,00	70 000,00	100 000,00	0,00	100 000,00
<i>Итоги таблицы</i>												

Рисунок 30 Таблица к ПФХД

Экономисты до 2022г. формировали ПФХД только в системе ПИВ АСУ ГФ, но с 2022г. было добавлено заполнение ПФХД в системе ЕКИС. Для каждого кода экономической классификации (КЭК) имеется свой раздел заполнения, где все расходы планируются в разрезе кодов вида расходов (КВР) и кодов финансового обеспечения (КФО). После заполнения всех таблиц, автоматически формируется главная таблица, в которой видны фактические доходы и расходы за два предыдущих года, текущий плановый и два последующих планируемых года. После формирования данной таблицы, данные заполняются в ПИВ АСУ ГФ. Фактически, заполнение данных в системе ЕКИС похоже по функционалу на заполнение выше представленной

таблицы. Поэтому при введении этих новшеств, контрактно-экономическая служба ГБОУ Школа № 1354 «Вектор» не испытала каких-либо затруднений при работе в системе ЕКИС.

Забегая вперед, хочется отметить, что с 2023г. система ЕКИС была интегрирована с системой управления закупками (СУЗ). А это значит, что контрактная служба с 2023г. будет видеть расходы точно так же, как экономическая служба. При формировании лота на закупку, система учитывает, сколько денег запланировано экономистом по данному КВР (код вида расходов), КФО (код финансового обеспечения) и КЭК (код экономической классификации). Интеграция систем ЕКИС и СУЗ позволяет производить более эффективное планирование, в котором учитывается намного больше показателей, чем раньше. Но поскольку контрактно-экономическая служба ГБОУ Школа № 1354 «Вектор» к этому времени уже успешно работала с развернутыми показателями, то при интеграции этих систем никаких проблем, естественно, не возникло.

Одним из самых важных достижений в закупочной деятельности в 2022г. мы считаем то, что Межшкольная торговая площадка №20 (ГБОУ Школа №2109), в состав которой входит ГБОУ Школа №1354 «Вектор», заняла 2 место в рейтинге эффективности деятельности МШТП по г. Москва. На рисунке 31 приведен список лидеров МШТП за 2022г.

МШТП-лидеры

Место в рейтинге	№ МРСД	Округ	МШТП	Итоговый балл	Изменение места в рейтинге в сравнении с 2021 г.
1	28	ЗАО	 МШТП-28 (ГБОУ Школа № 1347)	1063	▲ 7
2	20	ЮЗАО	МШТП-20 (ГБОУ Школа № 2109)	1055	▲ 7
3	15	ЮВАО	МШТП-15 (ГБОУ Школа № 491)	1043	▲ 25
4	7	СЗАО	МШТП-7 (ГБОУ Школа № 1944)	1039	▲ 25
5	32	ЮАО	МШТП-32 (ГБОУ Школа № 630)	1035	▲ 8

Рисунок 31 Лидеры МШТП за 2022г.

Межшкольная торговая площадка (МШТП) – создана для координации закупочной деятельности, на базе МШТП производят закупки для всех образовательных учреждений межрайона. На рисунке 32 приведены показатели рейтинга МШТП.



Показатели утверждены приказом ДОНМ от 16.06.2021 № 271

Рисунок 32 Показатели рейтинга МШТП

В связи с этим, можно сказать, что использование проектного офиса положительно влияет на показатели эффективности работы образовательного учреждения в части финансово-экономической и закупочной деятельности.

Повышение показателей доходов и увеличение расходов в тех позициях, где они наиболее важны, говорит о грамотном финансовом планировании.

Проектный офис позволяет четко распределить нагрузку специалистов контрактно-экономической службы, при этом создать грамотное командное взаимодействие. Чем организованнее взаимодействие работников контрактно-экономической службы учреждения, тем более эффективной будет работа всего учреждения. Используя в дальнейшей работе компетенции, опыт, разработки, полученные в проектном офисе, можно добиться еще больших положительных результатов в финансово-экономической и закупочной деятельности образовательного учреждения.

2.2. Модель совершенствования взаимодействия экономической и контрактной служб ГБОУ Школа №1354 «Вектор»

В настоящее время проблема подготовки квалифицированных кадров в системе образования как никогда важна. Множество исследований посвящены именно закупочной деятельности, а роль контрактной и экономической систем как важнейшей составляющей, влияющей на эффективность оказания образовательных услуг, учитывается в меньшей степени. Эффективность деятельности образовательных организаций определяется с помощью финансового анализа, эффективности использования имеющихся ресурсов, повышения качества образовательных услуг. Естественно, что провести такой анализ может высококвалифицированная команда специалистов. Создание профессиональной команды, которая охватывает управление ресурсами, закупочную и экономическую деятельность, является важнейшим фактором в достижении эффективности финансовых показателей образовательного учреждения и повышения качества образовательных услуг.

Чем организованнее взаимодействие работников контрактно-экономической службы учреждения, тем более эффективной будет работа всего учреждения. К показателям эффективности работы образовательного учреждения в части финансово-экономической и закупочной деятельности можно отнести:

- экономное расходование денежных средств;
- разработка и выполнение плана закупок, исполнение ПФХД;
- экономия расходования средств бюджета по результатам конкурентных процедур;
- соблюдение требований законодательства при проведении закупок;
- отсутствие штрафов, пеней по контрактам, а также фактов нарушений;
- экономическая эффективность.

На основании вышеизложенного была разработана организационно-управленческая модель взаимодействия экономической и контрактной служб образовательной организации, представленная на рисунке 33.

Цель: Модель взаимодействия экономической и контрактной служб образовательной организации как фактор повышения эффективности образовательных услуг

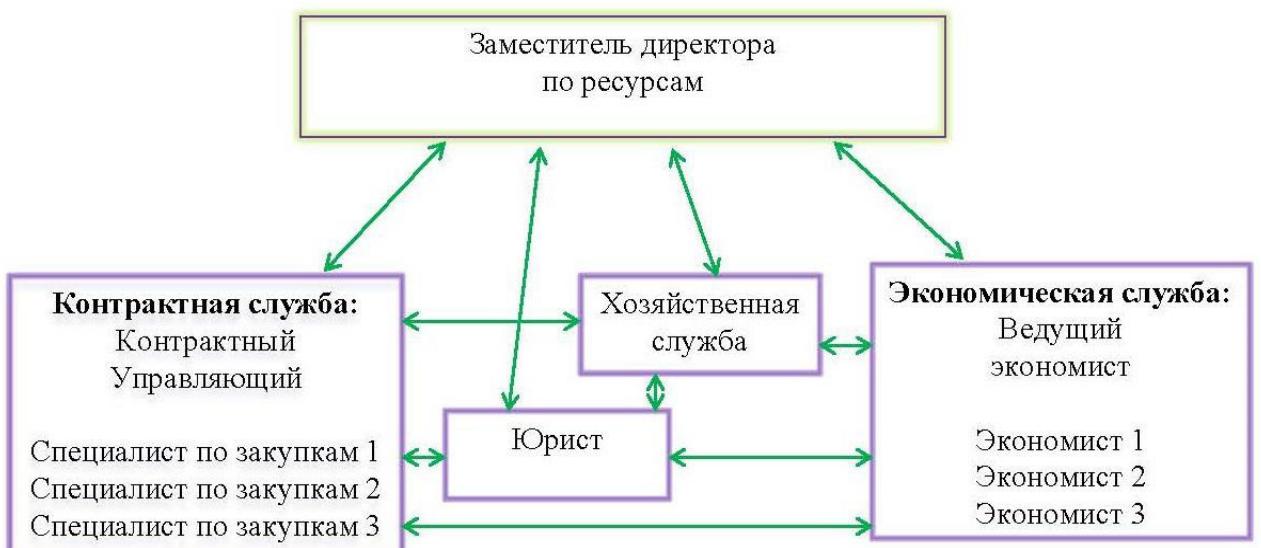
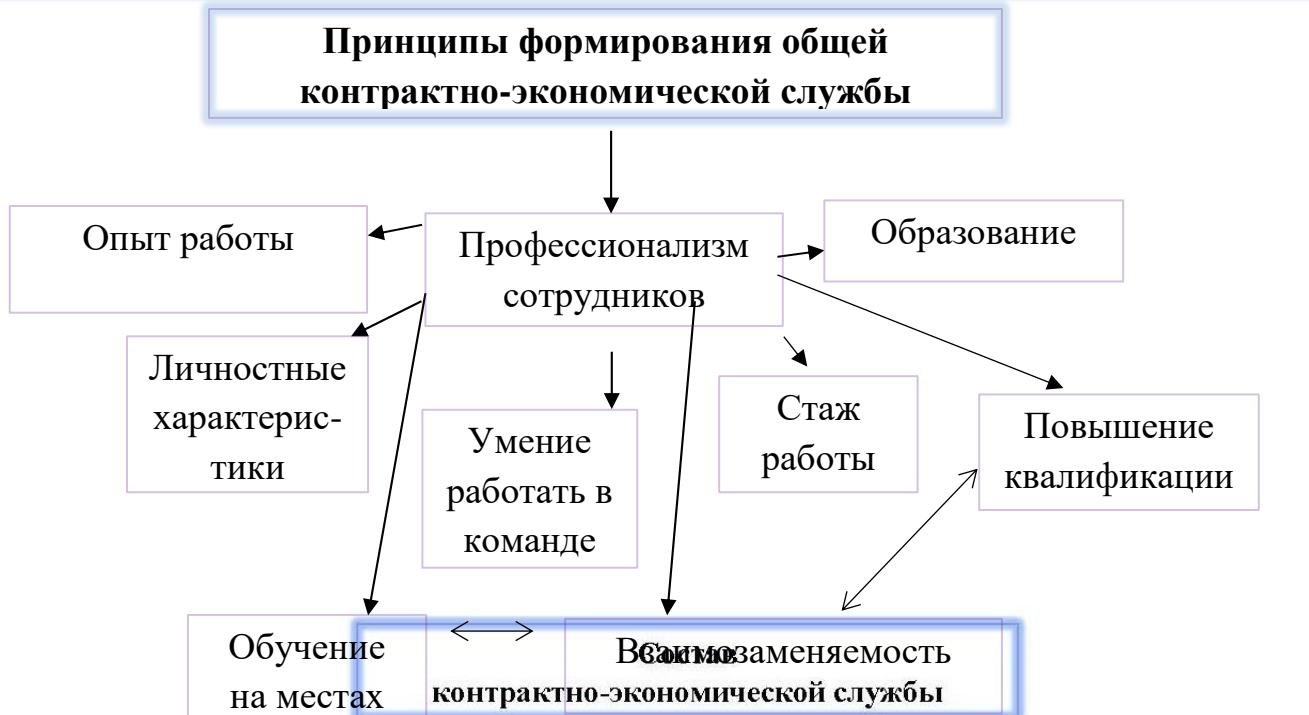


Рисунок 33. Организационно-управленческая модель взаимодействия экономической и контрактной служб образовательной организации.

Блок 1: Принципы формирования общей контрактно-экономической службы.

Понятие «Профессионализм» - это достаточно сложное понятие. Чем больше у кандидата знаний и умений, тем выше его профессионализм. Но в настоящее время при подборе специалистов в экономическую или контрактную службу образовательных учреждений нет единого подхода, позволяющего подобрать действительно квалифицированных специалистов. Естественно, одним из важнейших факторов профессионализма является образование и опыт сотрудников, т.е. квалификация - это уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника. Понятие профессионального стандарта – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Совсем недавно для трудоустройства в контрактную службу образовательного учреждения было достаточно умения работать в системе ЕАИСТ. Сейчас работодатели подходят более ответственно к подбору сотрудников и в контрактную, и в экономическую службы. Я думаю, что со временем будет разработан какой-то стандарт формирования контрактной и экономической служб образовательной организации. На данный момент, профессионализм сотрудников оценивает работодатель. В блоке 1 представлены основные принципы формирования общей контрактно-экономической службы образовательного учреждения. Особенno стоит обратить внимание на такие принципы как: Обучение на местах; Повышение квалификации; Взаимозаменяемость сотрудников. Работодатели должны поддерживать и повышать уровень квалификации и профессионального образования специалистов экономической (в сфере закупок) и контрактной служб (квалификацию в части экономической сферы). Тогда специалисты этих служб будут применять полученные при обучении в

другом направлении знания для решения возникающих вопросов. Ведь хорошо обученные специалисты смогут быть взаимозаменяемыми, что повысит производительность командной работы учреждения.

Блок 2: Состав контрактно-экономической службы.

Важнейшим этапом в повышении эффективности работы каждого учреждения будет создание контрактно-экономической службы образовательного учреждения. Рассмотрим подробнее состав контрактно-экономической службы в данной модели управления.

Главным в данной иерархической цепочке выступает:

Заместитель
директора по
ресурсам

- ✓ подчиняется непосредственно директору образовательного учреждения;
- ✓ имеет как минимум 2 высших образования (желательно, экономическое и в сфере закупок);
- ✓ координирует взаимодействие между службами;
- ✓ анализирует эффективность работы всех служб, в том числе службы безопасности, службы охраны труда;
- ✓ распределяет должностные обязанности между сотрудниками служб;
- ✓ информирует сотрудников об изменениях законодательства;
- ✓ оценивает экономические показатели работы.

Контрактный
управляющий

- ✓ обеспечивают взаимодействие между контрактной и экономической службами;
- ✓ разрабатывают план-график закупок и ПФХД;
- ✓ отслеживают и применяют в работе изменения в законодательстве;

Ведущий
экономист

- ✓ проводят финансовый анализ;
- ✓ взаимодействуют с хозяйственной службой на этапах приёмки и проверки документации по поставкам;

- ✓ взаимодействуют с юристом в части законодательства, претензионной и исковой работы;
- ✓ распределяют работу между сотрудниками своих служб;
- ✓ взаимодействуют с начальником отдела кадров при приёме новых сотрудников в свои службы;
- ✓ по мере необходимости создают корректировки к ПФХД;
- ✓ контроль действий сотрудников своих служб.

Специалист
по закупкам1

- ✓ работа, связанная с заключением, размещением договоров в ЕАИСТ;
- ✓ соотнесение с план-графиком ассортимента и количества заказываемых товаров, работ, услуг;
- ✓ своевременность оформления договоров на выполнение работ, услуг и поставку материальных запасов, необходимых для деятельности учреждения.

Специалист
по закупкам2

- ✓ претензионная работа;
- ✓ оформление писем, уведомлений, относящихся к претензионной работе;
- ✓ взаимодействие с юристом в части исполнения законодательной базы по данной работе;
- ✓ помочь юристу в подготовке исковых заявлений, сбор документов, касающихся работы с поставщиками;
- ✓ контроль за средствами, поступающими во временное распоряжение и банковской гарантией.

Специалист
по закупкам3

- ✓ контроль исполнения договоров на всех этапах;
- ✓ взаимодействие с хозяйственной службой в части работы с поставщиками;
- ✓ проверка документации, поступающей от поставщиков;

- ✓ работа с поставщиками в части корректировки документов;
- ✓ при необходимости взаимодействие с юристом в части документации по контрактам.

Экономист1

- ✓ работа, связанная с кадровым составом: начисления, проверка заработной платы;
- ✓ подготовка и выдача справок сотрудникам;
- ✓ взаимодействие со специалистом по кадрам в части, касающейся заработной платы.

Экономист2

- ✓ взаимодействие со специалистом по закупкам в части контроля средств поступающих во временное распоряжение и банковской гарантии;
- ✓ контроль за средствами, поступающими во временное распоряжение и банковской гарантией;
- ✓ работа с поступлениями от приносящей доход деятельности;
- ✓ работа с дебиторами и кредиторами по доходам.

Экономист3

- ✓ контроль исполнения договоров в части платежей;
- ✓ взаимодействие с хозяйственной службой в части работы с поставщиками;
- ✓ проверка документации, поступающей от поставщиков;
- ✓ работа с поставщиками в части корректировки документов.

Ожидаемый результат: Повышение эффективности образовательных услуг, их качества через грамотно созданную управленческую команду (контрактно-экономическая служба), которая сможет контролировать доходы и расходы учреждения, проводить мониторинг изменений, происходящих на рынке образовательных услуг. Экономно расходовать средства бюджета и чётко определять объём закупок для обеспечения нужд образовательной организации. Не допускать нарушений в закупочной и финансовой деятельности, тем самым помогая учреждению, обеспечивать первые места в

Также к показателям эффективности работы образовательного учреждения можно отнести:

- экономическая эффективность, в том числе экономия денежных средств;
- объем закупок, разработка и выполнение плана закупок;
- исполнение ПФХД и государственного задания;
- отсутствие фактов нарушений, штрафов, пеней по контрактам;
- соблюдение требований законодательства при проведении закупок.

Подводя итог, хочется отметить, что отлаженный и систематизированный подбор сотрудников в контрактно-экономическую службу является первой ступенью успеха в создании эффективной команды. Повышение уровня образования сотрудников этих служб, правильно разработанное взаимодействие между данными службами повысит эффективность работы учреждения в части закупочной и экономической деятельности образовательного учреждения.

Изменения, происходящие в современном обществе, охватывают все сферы деятельности, в том числе, и образование. Быстро развивающемуся обществу необходимы высокообразованные люди, которые самостоятельно принимают ответственные решения, прогнозируют последствия этих решений. Поэтому перед образовательными учреждениями остро стоит вопрос в повышении качества образовательных услуг. Высококвалифицированная контрактно-экономическая служба, можно даже сказать, управленческая команда, способна:

- ✓ понять необходимость командной работы для достижения лучших показателей;
- ✓ учитывать мнение всех участников команды и использовать его для принятия совместных решений;
- ✓ достичь высоких показателей эффективности работы образовательного учреждения;
- ✓ повысить рейтинг образовательной организации.

2.3. Предложения по развитию взаимодействия экономической и контрактной служб образовательных организаций города Москвы

Проблема нехватки квалифицированных кадров в контрактной и экономической службах образовательных организаций в последнее время много прорабатывается и привлекает большое внимание к данной теме. Но при рассмотрении соотношения практики и опыта создания управлеченческих команд, не всегда принимается во внимание нюансы образовательной организации. Образовательные организации являются полноправными участниками закупочной и финансовой деятельности. Со стороны руководства образовательного учреждения должно осуществляться грамотное управление закупочной и финансово-хозяйственной деятельностью для того, чтобы шагать в ногу со временем и конкурировать с другими образовательными учреждениями.

Мне кажется, что большинство разногласий возникает из-за непонимания особенностей работы разных служб учреждения. Поэтому, важнейшим фактором преодоления этих проблем, по моему мнению, будет создание единой контрактно-экономической службы учреждения, в которую будут входить специалисты более широкого спектра деятельности. Для создания такой команды целесообразно будет использовать опыт ГБОУ Школа №1354

«Вектор». При формировании контрактно-экономической службы образовательного учреждения нужно учесть и разработать примерные вопросы для учета хотя бы поверхностных знаний соискателя (примерные вопросы указаны в таблице 4 раздела 1.2). Естественно, помимо этого анкетирования, должны учитываться: образование, стаж работы в похожих должностях, личностные характеристики работника, его умение работать в команде. Только, применяя в совокупности все вышеперечисленные способы, можно создать достойную команду профессионалов.

Хочется отметить, что подбор сотрудников контрактной и экономической служб образовательного учреждения нуждается в систематизации. Отлаженный и систематизированный подбор сотрудников в эти службы является первой ступенью успеха в создании контрактно-экономической службы образовательного учреждения. Чем качественнее и точнее будет отбор среди потенциальных сотрудников такой службы, тем профессиональнее получится команда. Повышение уровня образования сотрудников этой службы, правильно разработанное взаимодействие внутри службы повысит эффективность работы учреждения в части закупочной и экономической деятельности образовательного учреждения. Поэтому, я считаю, разработка специальных стандартов просто необходима.

По моему мнению, в данную службу должны входить специалисты, имеющие высшее образование по одному профилю (например, экономическое) и дополнительное по другому профилю (например, курсы повышения квалификации специалиста по закупкам). Тогда сотрудника данной службы можно будет оценивать по одинаковым критериям, не привязываясь к названию службы и должности. Разумеется, что более углубленные знания будут все равно у каждого свои, но общие принципы работы должны быть общими. Также я считаю, что работодатели должны поддерживать и повышать уровень квалификации и профессионального образования специалистов экономической службы в сфере закупок. А специалистам контрактной службы необходимо повышать квалификацию в части экономической сферы

образовательного учреждения. Тогда специалисты разных служб будут применять разные подходы (с точки зрения своих служб, но используя знания и опыт, полученные при обучении в другом направлении) к решению возникающих вопросов. Также, хорошо обученные специалисты смогут быть взаимозаменяемыми, что повысит производительность командной работы учреждения.

В настоящее время эффективность деятельности образовательных организаций определяется с помощью финансового анализа, эффективности использования имеющихся ресурсов, повышения качества образовательных услуг с одной стороны и нехваткой квалифицированных кадров с другой стороны. А с января 2023г. при формировании плана-графика закупок в системе ЕКИС появились экономические показатели, например, классификация операций сектора государственного управления (КОСГУ) и коды экономической классификации (КЭК). Всё это говорит о том, что объединение контрактной и экономической служб образовательного учреждения просто необходимо для того, чтобы грамотно и эффективно спланировать закупки. Формирование эффективно работающей контрактно-экономической службы в образовательном учреждении включает в себя разработку процессов, проектных ролей, функций, полномочий и ответственности участников проекта; введение теоретической части в практику путем создания контрактно-экономической службы; контроль проектных процессов. В связи с этим, образовательным организациям стоит попробовать создать у себя в учреждении проектный офис для того, чтобы с его помощью проанализировать финансовые показатели и закупочную деятельность. Проработанная система функций и ролей участников проекта упростит взаимодействия между участниками, создаст единый проектный аппарат, снизит зависимость от человеческого фактора, упростит принятие управлеченческих решений. Такая система также подразумевает постоянную оптимизацию к меняющимся условиям, непрерывное улучшение за счет

обратной связи участников проекта, введение и/или отмену каких-либо функций или ролей в соответствии с необходимостью.

В анализе деятельности проектного офиса в ГБОУ Школа №1354 «Вектор» четко видна положительная динамика. Она представлена в виде анализа финансовых показателей до внедрения проектного офиса и во время его работы. Положительная динамика обусловлена правильным формированием поэтапных процессов, четким распределением проектных ролей, функций, полномочий и ответственности участников проекта, а также успешным использованием существующих информационных систем и разработкой новых инструментов для использования в дальнейшей работе. Во время работы проектного офиса у его участников формировались новые компетенции, что тоже принесло положительный эффект. Поэтому, я считаю, что такой положительный опыт должен быть использован и другими образовательными организациями.

С учётом всех факторов деятельности образовательного учреждения в ГБОУ Школа №1354 «Вектор» также была разработана модель взаимодействия контрактной и экономической службы образовательного учреждения. Чёткое планирование командной работы контрактной и экономической служб обеспечит стабильность и результативность работы всего образовательного учреждения в целом. В данной модели четко указаны роли каждого сотрудника, его обязанности в командной работе. Это позволяет сотруднику четко представлять, что и как он должен делать, это упрощает и ускоряет рабочие процессы и повышает эффективность труда. При работе с данной моделью была выявлена только положительная динамика, поэтому считаю, что она может быть применена в любой образовательной организации для совершенствования взаимодействия контрактной и экономической службы образовательного учреждения, а также для повышения качества образовательных услуг.

Ожидаемый результат: Повышение эффективности образовательных услуг, их качества через грамотно созданную управленческую команду (контрактно-

экономическая служба), которая сможет контролировать доходы и расходы учреждения, проводить мониторинг изменений, происходящих на рынке образовательных услуг. Экономно расходовать средства бюджета и чётко определять объём закупок для обеспечения нужд образовательной организации. Не допускать нарушений в закупочной и финансовой деятельности, тем самым помогая учреждению, обеспечивать первые места в рейтингах. Квалифицированная команда сможет освободить руководство для решения других не менее важных задач: качество образования; разработка образовательных программ, соответствующих современным тенденциям, потребностям личности, общества и государства.

Заключение

В современном мире с его неудержимым ритмом жизни огромное значение имеют эффективное управление организацией, а также квалифицированные кадры. Эффективность деятельности образовательной организации и качество предоставляемых услуг определяется по множеству показателей, к основным из них можно отнести:

- эффективность управления ресурсами, в том числе и человеческими,
- повышение качества образовательных услуг,
- оценка потребителем качества образовательных услуг,
- экономическая эффективность,
- разработка и выполнение плана закупок,
- исполнение ПФХД,
- экономия расходования средств бюджета по результатам конкурентных процедур,
- соблюдение требований законодательства при проведении закупок,
- отсутствие штрафов, пеней по контрактам. От эффективности закупочной деятельности во многом зависит и эффективность работы образовательного учреждения в финансово-экономической части. Закупка различных материальных и нематериальных запасов, а также оплата жизнеобеспечивающих услуг является необходимым условием для существования любой образовательной организации.

Понятие «образовательная услуга» давно стало обычным для системы образования. Образовательные услуги подразделяются на платные и бесплатные. Бесплатные образовательные услуги – это услуги, которые оказывают образовательные учреждения в рамках финансирования за счет бюджетных средств. Платные образовательные услуги – это те услуги, которые не входят в основную образовательную программу образовательного учреждения и оказываются за отдельную плату. Контроль качества образования ложится на плечи руководителя. А вот для оценки эффективности работы учреждения в финансовой части, необходима сформированная

команда, которая способна анализировать такую деятельность и увеличивать её эффективность. Я считаю, что такой командой способна стать объединённая команда финансово-экономической службы.

Контрактной и экономической службам учреждения пришлось научиться работать в различных системах, разбираться в документации, обеспечивать образовательный процесс необходимыми контрактами по поставкам, работам или услугам, грамотно распоряжаться денежными средствами и материально-техническими ресурсами. Естественно, что все сильнее возрастающая ответственность специалистов этих служб требует постоянного повышения квалификации, чтобы шагать в ногу со временем и быть востребованным на рынке труда.

Если работодатель опирается на принцип професионализма при назначении, распределении обязанностей и их исполнении, то в итоге, получится добиться необходимого уровня качества исполнения и контроля закупок. Обучение и развитие профессиональной команды, которая охватывает управление ресурсами, закупочную и экономическую деятельность, является важнейшим фактором в достижении эффективности финансовых показателей и повышения качества работы всего учреждения в целом. Командная работа контрактной и экономической служб, их взаимодействие с другими службами (получение и анализ информации от хозяйственной службы, службы безопасности, службы охраны труда, кадровой службы, непосредственно от руководителя образовательного учреждения и его заместителей) обеспечит стабильность и результативность работы всего образовательного учреждения в целом.

В настоящее время при подборе специалистов в экономическую или контрактную службу образовательных учреждений нет единого подхода, позволяющего подобрать действительно квалифицированных специалистов. В данной работе рассмотрены критерии для подбора специалистов в контрактную и экономическую службы образовательного учреждения. Отражена важность повышения квалификации сотрудников: в контрактную и

экономическую службы образовательного учреждения службу должны входить специалисты, имеющие высшее образование по одному профилю (например, экономическое) и дополнительное по другому профилю (например, курсы повышения квалификации специалиста по закупкам). Тогда специалисты разных служб будут применять разные подходы (с точки зрения своих служб, но используя знания и опыт, полученные при обучении в другом направлении) к решению возникающих вопросов. Также, хорошо обученные специалисты смогут быть взаимозаменяемыми, что повысит производительность командной работы учреждения. Также в данной работе приведён анализ финансово-хозяйственной деятельности с точки зрения сотрудника экономической и контрактной службы на примере ГБОУ Школа №1354 «Вектор». В проектном офисе были решены задачи по рассмотрению сходств и различий работы в закупочной и финансово-хозяйственной деятельности контрактной и экономической служб образовательного учреждения, анализу финансовых показателей и закупочной деятельности ГБОУ Школа №1354 «Вектор», оценке результатов деятельности проектного офиса.

В анализе деятельности проектного офиса четко видна положительная динамика. Она представлена в виде анализа финансовых показателей до внедрения проектного офиса и во время его работы. Положительная динамика обусловлена правильным формированием поэтапных процессов, четким распределением проектных ролей, функций, полномочий и ответственности участников проекта, а также успешным использованием существующих информационных систем и разработкой новых инструментов для использования в дальнейшей работе. Во время работы проектного офиса у его участников формировались новые компетенции, что тоже принесло положительный эффект.

Деятельность проектного офиса показала, что чёткое планирование командной работы повышает стабильность и результативность работы всего образовательного учреждения в целом, поэтому такая модель проектного

офиса может быть применена в любой образовательной организации для совершенствования взаимодействия контрактной и экономической службы образовательного учреждения. С учётом всех факторов деятельности образовательного учреждения разработана модель взаимодействия контрактной и экономической службы образовательного учреждения. Чёткое планирование командной работы контрактной и экономической служб обеспечит стабильность и результативность работы всего образовательного учреждения в целом, поэтому такая модель может быть применена в любой образовательной организации для совершенствования взаимодействия контрактной и экономической службы образовательного учреждения, а также для повышения качества образовательных услуг.

Список источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998г. №146-ФЗ. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс, (дата обращения 07.02.2023г.)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 28.06.2021, с изм. от 06.10.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2021) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс, (дата обращения 07.02.2023г.)
3. Федеральный Закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 02.07.2021г.) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс, (дата обращения 07.02.2023г.)
4. Федеральный Закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в РФ». – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс, (дата обращения 07.02.2023г.)
5. Профессиональный стандарт «Специалист в сфере закупок», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 10 сентября 2015 г. №625н [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс, (дата обращения 07.02.2023г.)
6. Алчинова Ф.Ю., Особенности внутреннего контроля в государственных учреждениях // Экономика и управление: проблемы, решения. - 2021. - № 5. - С.89-98.
7. Андронова Е.С., Методические особенности бухгалтерского учета внутреннего финансирования платной образовательной деятельности // Вестник ВУИТ. -2022. - №1. - С.221-229
8. Антипина М.С., Управление платными образовательными услугами как направление развития средней общеобразовательной школы: выпускная квалификационная работа – Екатеринбург. - 2020. - 108 с.
9. Апостолова М.И., Шаг на пути к успешному карьерному росту: навыки современного заказчика // Профессионализм специалистов в сфере закупок

- как фактор успешной закупочной деятельности: сборник научных докладов / отв. ред. И. П. Гладилина - М.: РУСАЙНС. - 2021. - С.5-9.
10. Багдасарян М.В., Совершенствование системы обучения и повышения квалификации персонала // Гуманитарные науки. Студенческий научный форум Электронный сборник статей по материалам XII студенческой международной научно–практической конференции. - 2019. - С.30-34.
11. Бондаренко А.Д., Совершенствование управления закупочной деятельностью в образовательном учреждении города Москвы. // Совершенствование управления закупками: цифровые технологии и новые компетенции: сборник научных докладов / отв. ред. И.П. Гладилина. – Москва. - 2021. - С.11-21.
12. Буйнова А.В., Бюджетирование в образовательных учреждениях РФ в условиях пандемии: выпускная квалификационная работа / Екатеринбург. [б.и.] - 2021. – 105 с.
13. Буянова Е.И. Совершенствование управления закупками в условиях в условиях изменений в образовательных организаций города Москвы // Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками: вызовы сегодняшнего дня профессиональные решения: сборник научных докладов / отв. ред. И.П. Гладилина; - М.: РУСАЙНС. - 2021. - С.38-42.
14. Вагин Д.Ю., Яшкова Е.В., Савинова А.Д., Севастьянова А.Д., Особенности маркетинга в сфере образовательных услуг // Актуальные вопросы современной экономики. - 2019. - С.835-838.
15. Волков П.А., Социально-экономическая эффективность закупочной деятельности школы (на примере города Москвы) // Творческое мышление в структуре профессионализма специалистов, экспертов, управленцев в сфере закупок: сборник научных докладов по результатам Международного научно-практического симпозиума / отв. ред. И.П. Гладилина. - 2020. - С.24-30.
16. Воронцова Н.Л., Образование как услуга // Актуальные проблемы российского права. - 2020. - №4 - С.56-62.

17. Галкин Д.В., Значение гибких навыков для реализации принципа профессионализма заказчика // Цифровизация закупок и профессионализм заказчиков: стратегии перемен: сборник научных докладов / отв. ред. И.П. Гладилина. - 2022. - С.32-39.
18. Гладилина И.П., Развитие эффективности профессиональной деятельности управленцев в сфере закупок // Инновации и инвестиции. - 2020. - №3. - С.341-344.
19. Гладилина И.П., Компетентностный подход в развитии профессионализма заказчиков как основа повышения качества управления закупками в условиях цифровых изменений // Право и образование. - 2020. - № 12. - С.63-68.
20. Гладилина И.П., Ахмедова О.В., Совершенствование управления закупочной деятельностью в условиях формирования цифровой экономики: монография. - Москва: РУСАЙНС. - 2019. - С.87.
21. Гладилина И.П., Сергеева С.А., Современные подходы к оценке качества государственных услуг // Евразийский юридический журнал. - 2017. - №12 - С.336-337.
22. Гладилина И.П., Дёгтев Г.В., Балдин А.С., Прохоров А.В., Сварник Т.А. Цифровые навыки в достижении профессиональной успешности специалистов в области управления // Инновации и инвестиции. - 2020. - №4. - С.96-99.
23. Гладилина И.П., Сергеева С.А., Кадыров Н.Н., Мельникова А.В., Подготовка специалистов в сфере закупок к работе в условиях умной контрактной системы // Инновации и инвестиции. - 2020. - № 6. - С.96-99.
24. Горбунова Н.С., Совершенствование кадрового обеспечения сферы закупок (на примере образовательных организаций города Москвы) // Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками: вызовы сегодняшнего дня и профессиональные решения: сборник научных докладов / отв. ред. И. П. Гладилина - М.: РУСАЙНС. - 2021. - С.43-48.

25. Горлов В.В., Анализ финансовых результатов деятельности организации // Студенческая молодежь XXI века: наука, творчество, карьера, цифровизация: сборник материалов межвузовской студенческой научно-практической интернет-конференции. - М.: Московский экономический институт. - 2020. - С.371-377.
26. Гохберг Л.М., Озерова О. К. , Саутина Е. В., Образование в цифрах: 2021: краткий статистический сборник // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ. - 2021. - С.33-35.
27. Гуртикова А.А., Кадровое обеспечение контрактной системы в России и принцип профессионализма заказчика в сфере закупок // Наука, технологии, инновации для развития экономики и общества: сборник статей II Международной научно-практической конференции / отв. редактор В.Е. Михайлова. Омск. - 2021. - С.18-24.
28. Дегтев Г.В., Цифровизация и управление закупками в процессе достижения социальных и экономических эффектов закупочной деятельности // Инновации и инвестиции. - 2020. - №5. - С.124-127.
29. Демин А.С., Демина С.А., Образование как общественное благо в эпоху высоких технологий: миф или реальность? // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. - 2020. - №3. - С.616-620.
30. Духанина Л.Д., Изтелеуова М.С. Анализ показателей для совершенствования закупочной деятельности предприятий // Наука, образование и культура. - 2022. - №1. - С.32-36.
31. Жевлакович С.С., Образование – это услуга? // Психология и педагогика служебной деятельности. - 2022. - №1. С.109-115.
32. Зуева О.А., О введении дополнительных платных образовательных услуг в школе // Вопросы науки и образования. - 2020. - №9. - С.70-72.
33. Иваницкая Н.А., Формирование проектных команд как ключевое условие эффективного управления инновационной деятельностью в общеобразовательной организации: выпускная квалификационная работа / Екатеринбург. [б.и.] - 2021. – 221 с.

34. Ильясов Р.Г., Универсальные и профессиональные компетенции успешного заказчика: статья // Профессионализм специалистов в сфере закупок как фактор успешной закупочной деятельности: сборник научных докладов / отв. ред. И.П. Гладилина. Москва. - 2021. - С.15-18.
35. Казанцев Д.А., Контрактная служба. Можно ли организовать работу эффективно? // Бюджетный учет. - 2021. - № 9. - С.35-39.
36. Калинкина М.И., Современные факторы развития кадрового обеспечения экспертизы закупок образовательных организаций города Москвы // Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками: вызовы сегодняшнего дня и профессиональные решения: сборник научных докладов / отв. ред. И. П. Гладилина - М.: РУСАЙНС. - 2021. - С.71-77.
37. Карпова Л.Н., Вопросы цифровизации в системе государственных и муниципальных закупок // Мировые научные исследования и разработки в эпоху цифровизации: сборник статей XV Международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону. - 2021. - С.739-741.
38. Козлов А.Н, Куликова Е.С., Кадровый менеджмент в образовательных учреждениях: цифровизация технологий // StudNet. - 2022. - №1. - С.376-382.
39. Комогорова Е.М., Принцип профессионализма заказчика при осуществлении государственных и муниципальных закупок // Инновационные парадигмы решения социальных и экономических проблем: сборник научных докладов / отв. ред. И.П. Гладилина – Москва. - 2021. - С.44-49.
40. Коробейникова Л.С., Контрактная служба как субъект закупки товаров, работ, услуг в бюджетных учреждениях // Современная экономика: проблемы и решения. - 2021. - № 5. - С.39-49.
41. Краснова В.Ф. Совершенствование управления закупками образовательной организации г. Москвы на основе централизации закупок // Профессионализм специалистов в сфере закупок как фактор успешной закупочной деятельности: сборник научных докладов / отв. ред. И.П. Гладилина; М.: РУСАЙНС. - 2021. - С.19-22.

42. Кузьмина А.И., Курилова Е.В., Особенности кадровой политики в сфере образования // StudNet. - 2022. - №1. – С.358-363.
43. Курбанаева Л.Х., Губайдуллина А.Ф., Внебюджетная деятельность бюджетных учреждений // Кронос: экономические науки. - 2020. - №1. С.4-5.
44. Ладионенко М.А., Сотникова Ю.А., Технологические основы оценки персонала. Проекты ассессмент-центров: сборник статей / под ред. Т. Ю. Базарова; сост.: М. А. Ладионенко, Ю. А. Сотникова. - М.: Пере. - 2018. – С.248.
45. Ладнушкина Н.М., Платные образовательные услуги: типичные нарушения // Народное образование. - 2018. - №10. - С.108-117.
46. Малина М.П., Совершенствование качества закупочной деятельности образовательных организаций, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы: выпускная квалификационная работа / Москва. - 2021. - 89 с.
47. Матвеев В.Д., Модель современного управления образовательной организацией: выпускная квалификационная работа / Екатеринбург. - 2018. - 158 с.
48. Матвеева Н.С., Принцип профессионализма государственного заказчика в контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2021. - №9. - С.29–47.
49. Мацкевич А.В., Романова В.В., Применение подушевых нормативов при финансировании образовательных учреждений //Финансовый журнал. - 2017. - №6. - С.110-120.
50. Низамитдинова Э.А., Кадры: культура и компетенции для цифровой трансформации контрактной системы // Лидеры закупочной деятельности: как достичь профессионального успеха: сборник научных докладов. - 2021. - С.60-64.

51. Панасюк В.П., Третьякова Н.В., Качество образования: инновационные тенденции и управление: монография / Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та. - 2018. - 201 с.
52. Панихицина Р.А., Марущак Е.Б., Инновационная модель управления дошкольным образовательным учреждением в новых социальных условиях // Вестник педагогических инноваций. - 2020. - №4. - С.23-29.
53. Пашков П.А., Горлов В.В., Дегтев Г.В., Организационно-экономический анализ процесса государственных и муниципальных закупок // Глобальный научный потенциал. - 2021. - №10. - С.234-239.
54. Пестова Ю.В., Совершенствование процесса взаимодействия главного бухгалтера и контрактного управляющего при расходовании бюджета образовательной организации в части закупок // Стратегическое управление инвестициями региона. Кадровое обеспечение в условиях цифровой трансформации: сборник статей / отв. ред. И.П. Гладилина. - 2020. - С.99-105.
55. Полобок О.А., Управляй уверенно: обеспечение эффективной работы команд в удаленном, офисном и смешанном форматах // Вестник Университета Правительства Москвы: научно-практический журнал Московского городского университета Правительства Москвы. - 2020. - №3. - С.43-47 .
56. Рафиев Р.Б., Особенности осуществления закупок в сфере образования // Молодой ученый. -2018. - № 19. - С.68-70.
57. Рославцев Д.Д., Профессионализм специалистов в сфере закупок для обеспечения нужд образования в городе Москве : выпускная квалификационная работа / Москва. - 2017. - 104 с.
58. Рыльская Н.С., Две составляющие успеха: централизация и кадры // Журнал Бюджет. - 2022. - № 3. - С.71-73.
59. Рютли А.А., Ларионов М.Ю., Варламов Б.А., Законодательные основы закупок в государственных учреждениях // ЦИТИСЭ. - 2020. - № 2. - С.371-384.

60. Сабиров Р.М., Развитие эффективного расходования бюджета образовательной организации на основе подготовки кадров в сфере закупок // Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками: вызовы сегодняшнего дня и профессиональные решения: сборник научных докладов / отв. ред. И. П. Гладилина. - М.: РУСАЙНС. - 2021. - С.138-147.
61. Савельева С.В., Какие профессиональные компетенции необходимы управленцу в сфере закупок и почему // Новый формат управления и новые составляющие профессионального успеха: сборник научных докладов / отв. ред. И. П. Гладилина. – Москва. - 2022. - С.65-69.
62. Салмина Н.Н., Совершенствование управления ресурсами как фактор социально-экономического развития образовательной организации // Профессионализм специалистов в сфере закупок как фактор успешной закупочной деятельности: сборник научных докладов: сборник статей / отв. ред. И. П. Гладилина. - М.: РУСАЙНС. - 2021. - С.44-47.
63. Самедова А.С., Повышение эффективности осуществления государственных закупок в бюджетных учреждениях на основе применения инструментария функционально-стоимостного анализа: выпускная квалификационная работа / Екатеринбург. [б.и.] - 2021. – 111 с.
64. Самойлов М.Г., Профессиональные компетенции заказчиков как необходимое условие оптимизации государственных и муниципальных закупок в условиях цифровизации закупочной деятельности // Профессионализм специалистов в сфере закупок как фактор успешной закупочной деятельности: сборник научных докладов / отв. ред. И. П. Гладилина. - М.: РУСАЙНС. - 2021. - С.48-54.
65. Сахарчук В.Ю., Современные способы профилактики хищения бюджетных средств при финансировании государственных контрактов // Форум молодых ученых. - 2022. - №9. - С.69-73.
66. Сергеева С.А., Кулаженкова Ю.В., Обучение цифровым навыкам работников контрактных служб в условиях цифровой трансформации

закупочной деятельности // Инновации и инвестиции. - 2019. - №11. - С.148-151.

67. Сидорова М. В., Новосельцева М. М. Актуальные аспекты функционирования системы государственных и муниципальных закупок в Российской Федерации // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. - №3. - С.177-180.

68. Смирнова А.А., Роль команды в системе управления организации // Развитие профессионализма специалистов в сфере закупок в эпоху цифровой трансформации: сборник научных докладов / отв. ред. И. П. Гладилина. Москва. - 2022. - С.74-79.

69. Сокерин Е.Е., Управление процессами командообразования в сфере образовательной деятельности: выпускная квалификационная работа / Екатеринбург. [б.и.] - 2022.

70. Стырин Е.М., Родионова Ю.Д., Единая информационная система в сфере закупок как государственная цифровая платформа: современное состояние и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2020. - №3. - С.49-70.

71. Стялова И.К., Кадровая политика в образовательном учреждении // Образование в XXI веке: сборник научных трудов, посвященный 100-летию Тверского государственного технического университета (1922-2022) и 25-летию кафедры социологии и социальных технологий ТвГТУ (1997-2022) / под общ. ред. Э.Ю. Майковой. Тверь. - 2021. - С.147-151.

72. Сыропаева Е.В., Универсальные и профессиональные компетенции успешного заказчика // Лидеры закупочной деятельности: теория и практика профессионального роста: сборник научных докладов: сборник статей / отв. ред. И. П. Гладилина. - М.: РУСАЙНС. - 2021. - С.67-70.

73. Тараненко Л.Н., Оценка и пути повышения конкурентоспособности высшего учебного заведения: выпускная квалификационная работа / Екатеринбург. [б.и.] - 2023. – 119 с.

74. Ткаченко А.Г., Использование профессиональных компетенций заказчиком для предотвращения рисков претензионной работы // Профессионализм специалистов в сфере закупок как фактор успешной закупочной деятельности: сборник научных докладов / отв. ред. И. П. Гладилина. - М.: РУСАЙНС. - 2021. - С.59-63.
75. Франко К.В., Развитие профессионализма специалиста в сфере закупок образовательных организаций города Москвы // Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками: вызовы сегодняшнего дня и профессиональные решения: сборник научных докладов / отв. ред. И. П. Гладилина. - М.: РУСАЙНС. - 2021. - С.153-157.
76. Цвырко А.А., Сухорукова Н.В., Совершенствование финансового обеспечения деятельности бюджетного учреждения // Налоги и финансы. - 2019. - №1. - С.14-19.
77. Цинцадзе Н.С., Платные образовательные услуги в структуре, приносящей доход деятельности государственных образовательных учреждений РФ: проблемы соотношения гражданско-правовых и публично-правовых форм регулирования // Вестник ТГУ. Тамбов: Издательский дом ТГУ им. Г.Р. Державина, - 2017. - №9. - С.393-400.
78. Щербаченко М.Г., Какие профессиональные компетенции мне необходимо развивать для успешной профессиональной деятельности // Лидеры закупочной деятельности: как достичь профессионального успеха: сборник научных докладов / отв. ред. И. П. Гладилина. Москва. - 2021. - С.73-76.
79. Федеральная служба государственной статистики - Интернет ресурс. - <https://rosstat.gov.ru/folder/13807?print=1> – (дата обращения 07.02.2023г.).
80. Статистические данные проекта «Активный гражданин» - Интернет-ресурс. - <https://ag.mos.ru/results> (дата обращения 07.02.2023г.).
81. Официальный сайт Департамента образования и науки города Москвы - Интернет-ресурс. - <https://www.mos.ru/donm/> (дата обращения 07.02.2023г.).

82. Департамент города Москвы по конкурентной политике. - Интернет-ресурс. – <https://www.tender.mos.ru/> (дата обращения 07.02.2023г.).
83. Единая автоматизированная информационная система торгов города Москвы (ЕАИСТ) - Интернет-ресурс - <https://eaist.mos.ru/> (дата обращения 07.02.2023г.).
84. Информационный портал о государственных и коммерческих закупках Roszakup.ru. - Интернет-ресурс. - <http://www.roszakup.ru/news/detail.php?ID=157923> (дата обращения 07.02.2023г.).
85. Официальный сайт единой информационной системы - Интернет-ресурс. - <https://zakupki.gov.ru/> (дата обращения 07.02.2023г.).
86. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Интернет-ресурс. - <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 07.02.2023г.).
87. Бухгалтерская, финансовая, закупочная отчётность ГБОУ Школа 1354 «Вектор» с официального сайта: <https://sch1354uz.mskobr.ru/> (дата обращения 07.02.2023г.).
88. Подсистема информационного взаимодействия Автоматизированная система управления городскими финансами - Интернет-ресурс - <https://mgk.mos.ru/piv/web> (дата обращения 07.02.2023г.).