

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Аудит, учет, экономическая безопасность в организациях

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Совершенствование внутреннего контроля за выполнением
государственного заказа»

Обучающийся

Е.А. Смирнова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к.э.н., доцент В.В. Шнайдер

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Государственные закупки в системе экономического регулирования РФ: теоретические, правовые и практические аспекты.....	12
1.1 Теоретические основы государственного заказа.....	12
1.2 Нормативно-правовое регулирование государственного заказа.....	14
1.3 Совершенствование государственных закупок: этапы, проблемы контроля и цифровизация	18
1.3.1 Этапы и механизмы закупочного процесса.....	18
1.3.2 Проблемы контроля в системе государственных закупок.....	19
1.3.3 Цифровизация как инструмент совершенствования закупочной деятельности.....	23
1.4 Анализ зарубежных практик и их влияние на развитие российской системы госзакупок	27
Глава 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга», СПб ГКУ «Организатор перевозок» и СПб ГКУ «Дирекция по организации дорожного движения Санкт-Петербурга».....	34
2.1 СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга»: структура, функции, экономические показатели.....	35
2.2 СПб ГКУ «Дирекция по организации дорожного движения Санкт-Петербурга»: структура, функции, экономические показатели.....	39
2.3 СПб ГКУ «Организатор перевозок»: структура, функции, экономические показатели.....	44
Глава 3 Реализация мер по оптимизации внутреннего контроля за выполнением государственного заказа.....	51

3.1 Организация и оптимизация внутреннего контроля закупок в рамках государственного заказа.....	51
3.2 Совершенствование внутреннего контроля на примере объекта исследования	55
3.3 Анализ закупочной деятельности как основа для внедрения внутреннего контроля.....	65
Заключение.....	71
Список используемой литературы и используемых источников.....	74
Приложение А Организационная структура СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга».....	80
Приложение Б Форма отчет внутреннего аудита.....	81

Введение

Значимость исследования связана с потребностью в рациональном управлении процессом выполнения государственных закупок, которая является неотъемлемой частью системы управления государственными и муниципальными финансами, минимизации рисков коррупции и нецелевого расходования бюджетных средств, а также внедрения современных методов контроля и оценки результатов выполнения государственных контрактов.

В условиях современного экономического кризиса, ограниченности бюджетных средств и усиления требований к прозрачности государственных расходов, задачи обеспечения эффективного контроля становятся особенно важными. Невыполнение условий контрактов, нарушения сроков и нецелевое расходование бюджетных средств могут привести к значительным финансовым потерям и ухудшению качества государственных услуг.

В понимании традиционного существенного воздействия государственного рынка на рыночную экономику нашей страны можно с уверенностью сказать, что формирование национальной контрактной системы в Российской Федерации - это задача, обладающая стратегическим значением поскольку она обеспечивает эффективное использование бюджетных средств и повышение прозрачности закупок. В соответствии с экспертными оценками, до 50% всех средств отечественного федерального бюджета каждый год расходуется в пределах государственных закупок.

Согласно данным Министерства финансов РФ, в 2023 году расходы федерального бюджета составили 32,364 трлн рублей [18].

При этом цена контрактов, заключенных по всей России, в 2023 году составила 12 трлн рублей [28].

По данным Федеральной антимонопольной службы (ФАС) России, в первом полугодии 2023 года было выявлено 15 815 нарушений при проведении госзакупок по Федеральному закону 44-ФЗ [29].

Наиболее частые нарушения связаны с размещением информации в Единой информационной системе закупок и установлением ненадлежащих требований к участникам [37].

Государственные закупки, являясь одним из ключевых инструментов реализации государственной политики, должны осуществляться в строгом соответствии с законодательными требованиями и принципами экономической целесообразности. Однако, как показывает практика, существующая система внутреннего контроля не всегда результативно справляется с возникающими рисками и проблемами на всех этапах выполнения государственного заказа. Особенно актуальными остаются вопросы повышения уровня прозрачности, выявления и предотвращения коррупционных рисков, а также совершенствования механизмов контроля за качеством и своевременностью выполнения контрактов [2].

Совершенствование внутреннего контроля за выполнением государственных заказов требует комплексного подхода и анализа как действующего законодательства, так и организационных процессов, обеспечивающих контроль за выполнением государственных контрактов. Внутренний контроль, как система мероприятий, направленных на предотвращение нарушений и обеспечение эффективного использования ресурсов, является ключевым звеном в цепи управления государственными закупками. Важно отметить, что продуктивность контроля в значительной степени зависит от наличия современных инструментов мониторинга и анализа, которые могут обеспечить оперативное реагирование на потенциальные нарушения и оптимизацию затрат.

Объекты исследования: Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга», Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Дирекция по организации дорожного движения Санкт-Петербурга» и Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Организатор перевозок».

Предметом исследования являются организационные и методические аспекты внутреннего контроля, направленные на повышение эффективности управления государственными закупками.

Основной задачей исследования является разработка и обоснование комплекса мер по совершенствованию внутреннего контроля за выполнением государственного заказа в государственных учреждениях Санкт-Петербурга.

Гипотеза исследования заключается в том, что системное внедрение следующих мер:

- цифровизация процессов контроля (включая использование Единой информационной системы, электронного документооборота и алгоритмов прогнозирования рисков),
- стандартизация закупочной документации (типовые контракты, регламенты согласования),
- повышение квалификации сотрудников (обучение методам внутреннего аудита и антикоррупционным практикам),
- создание специализированного подразделения внутреннего аудита

Данные мероприятия позволят:

- сократить сроки согласования контрактов на 40–50% за счет устранения рутинных операций,
- снизить операционные издержки на 15–20% благодаря оптимизации процессов,

- уменьшить количество нарушений на 25–30% за счет автоматизированного мониторинга и прозрачности процедур,
- повысить долю контрактов, исполненных в полном объеме, до 98% благодаря усилению финансовой дисциплины.

Научные положения, выносимые на защиту:

Комплексный подход к совершенствованию внутреннего контроля, объединяющий цифровизацию процессов (ЕИС, электронный документооборот), стандартизацию закупочной документации и повышение квалификации сотрудников, обеспечивает сокращение сроков согласования контрактов на 40–50% и снижение операционных издержек на 15–20%.

Автоматизация контрольных процедур (включая КРІ-системы и алгоритмы прогнозирования рисков) позволяет повысить прозрачность закупок, сократить количество нарушений на 25–30% и увеличить долю контрактов, исполненных в полном объеме до 98%.

Стандартизация документооборота (типовые контракты, регламенты согласования) минимизирует спорные ситуации с контрагентами на 25% за счет унификации требований и исключения разночтений в условиях договоров.

Внедрение специализированного подразделения внутреннего аудита обеспечивает независимый мониторинг закупочных процессов, своевременное выявление нарушений и повышение финансовой дисциплины при исполнении государственного заказа.

Задачи исследования. Основные задачи исследования:

- анализ нормативно-правовой базы, регулирующей государственный заказ, и выявление пробелов и противоречий в законодательстве;
- определение ключевых проблем и рисков в системе внутреннего контроля (бюрократизация, фрагментарность, низкая квалификация кадров);

- разработка практических рекомендаций по совершенствованию контроля (стандартизация документооборота, автоматизация процессов, внедрение KPI).

Теоретико-методологической основой исследования служат современные теории управления, принципы внутреннего контроля, а также методики оценки эффективности государственных закупок. Методологические аспекты регламентации внутреннего контроля рассмотрены в работах Воюцкой И.В. и Мишучковой Ю.Г., которые обосновали необходимость стандартизации контрольных процедур для повышения эффективности управления закупками [8].

Методы исследования включают анализ нормативно-правовых актов и документов, обеспечивающий понимание законодательной базы государственных закупок, а также статистическую обработку данных для количественной оценки эффективности деятельности учреждений. Для дополнения объективности результатов проведены экспертные интервью с сотрудниками контролирующих органов и заказчиков, что позволило выявить практические проблемы и субъективные факторы. Сравнительный анализ применялся для сопоставления российской системы госзакупок с зарубежными аналогами, а моделирование процессов — для разработки оптимизированных схем внутреннего контроля, включая автоматизацию и стандартизацию. В рамках исследования методы использовались комплексно, обеспечивая взаимную верификацию данных и повышая достоверность выводов.

Теоретической основой исследования послужили работы следующих ученых и практиков, в том числе монографии, диссертации, научные статьи, публикации в периодической печати: Л.В. Андреевой, О.А. Беляевой, М.И. А.В. Гапанович.

Роль государственного заказа в национальной экономике исследована в трудах И. В. Вдовиной, Ф. А. Тасалова, А. А. Храмкина, заостряющих свое внимание на проблемах реализации государственного заказа в России [6].

Нормативно-правовые акты в том числе: Конституция Российской Федерации, Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц, Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», постановления правительства, иные нормативные акты.

Методологические основы исследования: системный анализ, статистический, структурно-логический, моделирование, анализ документов.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного подхода к совершенствованию внутреннего контроля за выполнение государственного заказа. Разработан ряд мероприятий который включает в себя:

- чек-лист оценки системы внутреннего контроля за выполнением государственного заказа,
- создание специализированных аудиторских подразделений,
- стандартизация документационного обеспечения.

Теоретическая значимость данного исследования заключается в систематизации и анализе существующих подходов к внутреннему контролю, а также в разработке новых методологических основ, способствующих его совершенствованию. В рамках работы были рассмотрены основные аспекты внутреннего контроля, включая его принципы, методы и инструменты, что позволяет углубить понимание данной проблемы как в теоретическом, так и в практическом аспектах.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные рекомендации будут внедрены в деятельность

СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга». Внедрение стандартизированных шаблонов контрактов и технических заданий, а также автоматизация процессов согласования через специализированное программное обеспечение позволит сократить цикл заключения договоров с 14 до 7 рабочих дней. Это станет возможным за счет устранения рутинных операций, таких как многократное согласование условий вручную, и перехода на электронный документооборот с автоматической проверкой соответствия требованиям 44-ФЗ. Кроме того, обучение сотрудников методам контроля повысят оперативность выявления нарушений, что сократит количество доработок документации на 15%.

Разработанные методики, включая стандартизацию процедур, цифровые инструменты мониторинга и КРІ для оценки продуктивности, обладают высокой степенью адаптивности. Например, шаблоны документов могут быть модифицированы под специфику закупок в сфере здравоохранения или строительства, а аналитические системы настроены на отслеживание отраслевых рисков. Для масштабирования методик рекомендуется поэтапное внедрение: старт с пилотных подразделений, обучение сотрудников, адаптация регламентов под локальные требования и интеграция с существующими ИТ-системами. Это позволяет минимизировать риски и обеспечить устойчивость изменений даже в учреждениях с низким уровнем цифровизации.

Практический вклад в исследование включал проведение глубокого анализа существующих методов внутреннего контроля, разработке рекомендаций по их совершенствованию, а также в осуществлении апробации предложенных решений на примере конкретных государственных учреждений.

Для сбора первичных данных были проведены интервью с сотрудниками СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга»,

включая контрактных управляющих и специалистов финансового отдела, для выявления проблем в текущих процессах согласования контрактов.

На этапе анализа данных осуществлял сбор и статистическую обработку финансовой отчетности учреждений за 2021–2023 годы с использованием программного обеспечения Excel и SPSS, что позволило выявить тенденции в исполнении бюджета и динамике нарушений.

Таким образом, результаты данной работы могут быть внедрены в практику государственных органов и организаций, занимающихся выполнением государственных заказов, что, в свою очередь, позволит повысить эффективность внутреннего контроля и улучшить управление бюджетными средствами.

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, разделов, заключения, содержит 5 рисунков, 15 таблиц, список использованной литературы (42 источника), 2 приложения. Основной текст работы изложен на 79 страницах.

Глава 1 Государственные закупки в системе экономического регулирования РФ: теоретические, правовые и практические аспекты

1.1 Теоретические основы государственного заказа

Структуру и принципы организации закупочной деятельности для государственных и муниципальных нужд в России устанавливает Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ.

В статье 23 данного закона госзаказ трактуется как комплексный механизм, включающий планирование, размещение и реализацию контрактов за счет бюджетных средств для обеспечения потребностей государственных и муниципальных структур. Этот процесс охватывает не только выбор поставщиков (подрядчиков, исполнителей), но и правовое оформление отношений, связанных с поставкой товаров, выполнением работ или оказанием услуг [31].

В контексте настоящего исследования Федеральный закон № 44-ФЗ анализируются через призму практик надзора за соблюдением контрактных обязательств. Особое внимание уделяется региональной специфике: на примере Санкт-Петербурга рассматриваются инструменты мониторинга сроков исполнения и соответствия расходов утвержденным лимитам. Это позволяет оценить, как федеральные нормы адаптируются к локальным условиям мегаполиса с высоким объемом госзаказов и сложной инфраструктурой.

В рамках данной работы этот закон рассматривается применительно к процедурам контроля за исполнением контрактов в Санкт-Петербурге.

Основываясь на статье 34 Бюджетного кодекса Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ с экономической точки зрения, «это инструмент

распределения ресурсов для реализации публичных функций, таких как образование, здравоохранение и инфраструктурное развитие, в соответствии с принципами эффективности и целевого использования средств» [5].

Государственные закупки регулируются экономическими механизмами, обеспечивающими управление денежными потоками, снижение рисков и баланс интересов всех участников рынка – государства, коммерческих организаций и общества. Важнейшими правовыми документами, устанавливающими принципы рационального расходования бюджета и защиты конкуренции, являются Бюджетный кодекс РФ и Федеральный закон № 135-ФЗ [33].

Контрактная система — это комплекс институтов, норм и процедур, регулирующих планирование, размещение и исполнение государственного заказа. Ее ключевые элементы включают Единую информационную систему (ЕИС), обеспечивающую прозрачность данных, планирование закупок через формирование планов-графиков, а также аудит со стороны Федеральной антимонопольной службы (далее – ФАС) и Федерального казначейства [31].

Одним из важнейших элементов экономического развития страны является рынок госзакупок и контрактная система, затрагивающая весь цикл приобретения товаров и услуг: выявление потребностей госзаказчика, прогнозирование и планирование, закупочные процедуры, исполнение контракта и оценку результата [4].

Как отмечает Л.В. Андреева «государственные закупки выступают инструментом не только экономического регулирования, но и социальной политики, позволяя решать задачи национального масштаба через адресное финансирование» [1, с. 9–12].

Эффективность закупочной деятельности напрямую зависит от соблюдения установленных процедур: открытости конкурсных процессов, объективности критериев отбора поставщиков и контроля за исполнением

контрактов. Именно прозрачность и предсказуемость процедур позволяют трансформировать бюджетные расходы в качественные товары, работы и услуги, отвечающие запросам государственных структур. Это, в свою очередь, создает основу для стабильности экономических отношений в публичном секторе.

В системе экономического регулирования госзаказ занимает особое место, дополняя такие инструменты, как:

- стратегическое планирование (нацпроекты, госпрограммы),
- антимонопольный контроль,
- бюджетное распределение ресурсов (Бюджетный кодекс РФ),
- меры протекционизма [**Error! Reference source not found.**].

Синергия этих механизмов способствует росту ключевых отраслей, укреплению технологического суверенитета и улучшению социальных показателей.

Согласно отчету Минэкономразвития, переход на закон № 44-ФЗ позволил увеличить долю конкурентных закупок до 78%, что подтверждает его роль в развитии рыночных механизмов [16].

1.2 Нормативно-правовое регулирование государственного заказа

Регулирование системы государственных закупок в России осуществляется на основе ряда ключевых нормативных актов, включая Конституцию РФ [13], Гражданский и Бюджетный кодексы [5], Кодекс об административных правонарушениях, а также различные постановления Правительства РФ и федеральные законы. Эти документы определяют основные правила планирования, размещения и исполнения муниципальных и государственных заказов.

Согласно законодательным инициативам, в 2010 году в России был заложен фундамент для регулирования муниципальных закупок. В этот период

вступил в силу Федерального закона № 44-ФЗ, который регламентировал принципы взаимодействия участников, этапы процедур и механизмы контроля. Помимо этого, документ установил порядок финансирования закупок за счет средств местных бюджетов, что стало ключевым элементом в распределении финансовых потоков. Это, в свою очередь, закрепило иерархию полномочий управленческих структур, определило алгоритмы планирования расходов и создало основу для прозрачного использования бюджетных средств на муниципальном уровне. Таким образом, закон не только систематизировал закупочные процессы, но и сформировал инструменты для эффективного администрирования ресурсов.

Значимым нововведением Федерального закона № 44-ФЗ стало юридическое закрепление термина «закупка для государственных и муниципальных нужд» (далее - закупка) - совокупность действий, осуществляемых в установленном настоящим Федеральным законом порядке заказчиком и направленных на обеспечение государственных или муниципальных нужд. Закупка начинается с определения поставщика (подрядчика, исполнителя) и завершается исполнением обязательств сторонами контракта. В случае, если в соответствии с настоящим Федеральным законом не предусмотрено размещение извещения об осуществлении закупки или направление приглашения принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя), закупка начинается с заключения контракта и завершается исполнением обязательств сторонами контракта [31].

Четкое определение данного термина позволило устранить существующие правовые неопределенности, установив, что под ним подразумевается процесс приобретения товаров, услуг или выполнения работ, финансируемых из бюджета, с целью реализации общественно значимых функций. Благодаря этой формулировке был создан системный подход к распределению

государственных расходов, что способствовало четкому разграничению обязанностей между участниками закупочной деятельности, а также повышению уровня прозрачности и предсказуемости всех процедур.

Закон о контрактной системе включает в себя следующие разделы:

- основные положения, определяющие сферу его действия и ключевые термины;
- планирование закупок, устанавливающее порядок подготовки и прогнозирования закупочной деятельности;
- правила проведения конкурсных процедур и заключения договоров;
- мониторинг исполнения контрактов и анализ эффективности закупочной деятельности;
- контрольные механизмы и способы урегулирования возможных нарушений;
- порядок обжалования решений и действий участников процесса;
- особенности организации отдельных видов закупок;
- заключительные и переходные положения, регулирующие применение закона [31].

На федеральном уровне регулированием вопросов, связанных с муниципальными нуждами, и принятием нормативно-правовых актов занимаются два ключевых органа исполнительной власти — Министерство экономического развития РФ и Федеральная антимонопольная служба.

Как подчеркивает Ключевская Н., Федеральная антимонопольная служба играет ключевую роль в устранении противоречий законодательства о госзакупках, предлагая меры по снижению бюрократической нагрузки и повышению прозрачности процедур [11].

На уровне муниципалитета органами исполнительной власти, принимающими НПА регулирующие отношения, направленные на обеспечение

государственных и муниципальных нужд, являются органы контроля в сфере закупок – органы местного самоуправления муниципального района, органы местного самоуправления городского округа, уполномоченные на осуществление контроля в сфере закупок.

Отдельные группы заказчиков, подпадающие под регулирование Федерального закона № 44-ФЗ, в определенных законодательством ситуациях могут применять в своей закупочной деятельности положения Федерального закона № 223-ФЗ от 18 июля 2011 года «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». [32]. Такое право, в частности, предоставлено бюджетным учреждениям, которые, согласно части 2 статьи 15 Федерального закона № 44-ФЗ, могут осуществлять закупки по нормам, установленным Федеральным законом № 223-ФЗ.

При этом федеральное законодательство не распространяется на случаи, когда оказание услуг для государственных и муниципальных нужд осуществляется международными финансовыми организациями. Это касается как структур, созданных в рамках международных соглашений, в которых участвует Российская Федерация, так и организаций, с которыми РФ заключила отдельные международные договоры.

Несмотря на наличие разветвленной нормативной базы, практика реализации контрактной системы выявляет ряд сложностей. Среди них можно выделить излишнюю регламентированность процедур, неоднозначность трактовки отдельных правовых норм и недостаточную гибкость при закупках инновационной продукции. Дополнительно сохраняются случаи, когда формальное соблюдение конкурентных принципов не приводит к реальному повышению эффективности системы.

Система правового регулирования государственных закупок в России представляет собой многоуровневый механизм, направленный

на балансирование интересов государства, бизнеса и общества. Действующие нормы способствуют прозрачности закупочных процедур и развитию конкурентной среды, что, в свою очередь, позволяет рационально использовать бюджетные ресурсы. Однако определенные проблемы в правоприменении, а также недостаточная адаптация законодательства к изменениям экономической среды создают потребность в его дальнейшем совершенствовании.

Ключевыми векторами развития системы могут стать упрощение закупочных процедур для малого бизнеса, внедрение цифровых технологий для аналитики контрактов, а также усиление контроля и ответственности за нарушения в этой сфере. Только комплексные реформы контрактной системы помогут укрепить доверие к механизму государственных закупок и сделать его более эффективным инструментом достижения стратегических национальных задач.

1.3 Совершенствование государственных закупок: этапы, проблемы контроля и цифровизация

Государственные закупки проходят через несколько ключевых этапов, включая подготовку и утверждение закупочных планов, выбор исполнителя, оформление договорных отношений, выполнение обязательств по контракту и последующий анализ достигнутых результатов.

1.3.1 Этапы и механизмы закупочного процесса

Для обеспечения прозрачности и эффективности закупочной деятельности на каждом этапе предусмотрены контрольные точки, представленные в таблице 1. Они позволяют минимизировать риски нарушений и гарантировать целевое использование бюджетных средств.

Таблица 1 – Этапы закупочного процесса с контрольными точками

Этап закупки	Контрольные точки
1. Планирование закупок	- утверждение плана-графика закупок - обоснование начальной цены контракта - проверка соответствия закупки стратегическим целям организации
2. Определение поставщика	- публикация извещения в ЕИС - проверка соответствия участников требованиям документации - оценка заявок и выбор победителя
3. Заключение контракта	- проверка документации на соответствие контрактным нормам - согласование с юридической службой - регистрация контракта в ЕИС
4. Исполнение контракта	- контроль сроков поставки/выполнения работ - проверка качества товаров/услуг - оформление актов приемки - мониторинг оплаты
5. Контроль результатов	- анализ достижения целей закупки - проверка эффективности расходования средств - формирование отчетности в ЕИС - выявление нарушений и их устранение

Анализ данных, представленных в таблице 1, выявляет приоритетное распределение контрольных механизмов между этапами планирования и реализации контракта. Так, процедуры аудита обоснованности начальной стоимости закупки и непрерывного отслеживания финансовых транзакций выступают ключевыми барьерами для возникновения коррупционных практик, обеспечивая прозрачность расходования бюджетных средств.

1.3.2 Проблемы контроля в системе государственных закупок

Стоит отметить, что ключевым фактором успешной работы системы госзакупок в учреждении выступает внутренний контроль со стороны заказчика. В рамках действующих правовых норм обязательному регулированию подлежит деятельность контрагентов (исполнителей, подрядчиков, поставщиков). Учитывая отсутствие четких регламентов в сфере надзора со стороны заказчика, целесообразно систематизировать и детально прописать механизмы внутреннего аудита в его компетенции. Основная задача такого контроля — обеспечение

прозрачности, соответствия правовым нормам и достижения запланированных результатов в закупочной деятельности организации.

Согласно исследованию Паулова П.А. и Понамаренко С.С., отсутствие единых стандартов внутреннего аудита в госзакупках способствует росту коррупционных рисков, что требует системного подхода к регламентации контрольных процедур [22].

К ключевым функциям внутреннего контроля заказчика относятся своевременное и соответствующее нормам восполнение потребностей организации, предотвращение нарушений законодательства, а также минимизация юридических рисков и санкций в отношении заказчика и сотрудников, ответственных за закупочные процедуры.

Современное состояние внутреннего контроля за выполнением государственного заказа в Российской Федерации характеризуется рядом проблем, которые снижают его эффективность и увеличивают риски нецелевого использования бюджетных средств.

Важной проблемой является недостаточно разработанный инструментарий для осуществления полноценного и оптимального контроля в совокупности с низким уровнем правовой подготовки и профессиональной квалификации большинства сотрудников, занятых в сфере обеспечения государственных и муниципальных нужд [22, с. 428]. Это приводит к ошибкам в проведении проверок, неспособности выявлять нарушения и злоупотребления.

Другой важной проблемой является отсутствие единых стандартов внутреннего контроля. Различия в подходах и методиках, применяемых разными заказчиками, затрудняют сравнение результатов контроля и выявление системных проблем [8, с. 45].

Кроме того, недостаточное использование информационных технологий ограничивает возможности автоматизации контроля и анализа данных.

В то время как «Единая информационная система в сфере закупок» предоставляет широкие возможности для мониторинга закупок, многие заказчики не используют их в полной мере.

Также стоит отметить фрагментарность контроля, который присутствует не на всех стадиях закупочного процесса, а лишь на отдельных его этапах. Это приводит к тому, что некоторые нарушения остаются незамеченными.

Е. К. Богомазова [4 с. 155–156] подчеркивает, что одним из главных аспектов внутреннего контроля в сфере госзакупок является проверка правильности определения стартовой цены контракта. Наиболее частые нарушения включают несоответствие заявок участников установленным требованиям, расхождения между заявленной и фактической стоимостью исполнения контракта, а также заключение сделок с компаниями, связанными с заказчиком.

В целях повышения эффективности работы контрактных служб и предотвращения нарушений в государственных учреждениях наблюдается тенденция к централизации закупок, то есть к передаче полномочий по их проведению уполномоченным органам.

В условиях цифровизации экономики крупные государственные учреждения активно внедряют информационные технологии в систему контроля закупок. Т. А. Солостина [25, с. 73–79] отмечает, что с помощью специализированных цифровых решений осуществляется переход к автоматизированному контролю.

Функции системы автоматизированного контроля включают:

- автоматизированное формирование и ведение реестра жалоб,
- формирование и ведение реестра недобросовестных поставщиков,
- автоматизация планирования контрольных мероприятий,
- автоматическое формирование отчетов о результатах контроля,

- ведение реестра контролеров закупок,
- автоматическая регистрация уведомлений о закупках,
- автоматическая фиксация нарушений и отклонений в ходе закупочных процедур.

Контрольные мероприятия позволяют выявить причины проблем и нарушений, влияющих на итоговый результат. Проблемы в госзакупках являются предметом постоянного внимания, изучения и дискуссий среди профессионалов и представителей гражданского общества. Они проявляются в периодической модернизации законодательства о контрактной системе и приводят к усложнению закупочных процедур.

С появлением тенденции, развития экономики страны на социальную ориентацию, усилением кризисных факторов, значимость госзакупок как эффективного механизма и инструмента расходования бюджетных средств возрастает многократно, но за работой любого механизма и инструмента требуется контроль.

Контрольная деятельность, как непосредственный элемент должна охватывать весь процесс закупочной деятельности начиная с планирования закупки и до самой последней стадии оценки полученных результатов.

Каждый из этапов может, но не должен рассматриваться в отдельности и отрыве от контроля. В процессе контрольной деятельности исчезает неопределенность, появляется открытость и прозрачность всего закупочного процесса, выявляются ошибки, проблемы и нарушения требований федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Своевременный контроль в форме мониторинга, исследование закупки и фиксация данных по результатам контрольных мероприятий позволяет предвидеть риски возможных нарушений, кризисную

ситуацию в случае неисполнения закупки и заблаговременно предотвратить возникающие препятствия для реализации целей и задач госзакупок.

Таким образом, контрольная деятельность выявляет не только ошибки, нарушения и проблемы, но и определяет оптимальные направления деятельности для получения эффективного результата. По назначению и направленности контрольную деятельность подразделяют на несколько уровней. В Законе о контрактной системе установлен контроль органами власти, ведомственный, заказчиками и введена новация - общественный контроль в форме мониторинга госзакупок, предоставив обществу, гражданам участвовать в этой довольно сложной и специфической работе. Инициативы граждан и общественных организаций по контролю процессов в социально- значимых проектах и распределении бюджетных средств, реализуется в форме общественного контроля.

Анализ состояния контроля в целом в системе госзакупок, показал отсутствие системного механизма контроля и анализа, что и определяет наличие проблемных моментов, «узких мест» в правоприменительной практике Закона о контрактной системе.

1.3.3 Цифровизация как инструмент совершенствования закупочной деятельности

Внедрение цифровых технологий, таких как Единая информационная система (далее – ЕИС), стало ключевым инструментом преодоления бюрократических барьеров и фрагментарности контроля в системе госзакупок.

Эффективность Единой информационной системы (ЕИС) подтверждается данными Минфина: автоматизация документооборота сократила сроки размещения закупок на 30% [20].

Цифровизация закупочных процессов через ЕИС позволяет решать следующие проблемы:

1) Снижение бюрократии.

- автоматизация рутинных операций. ЕИС заменяет бумажный документооборот электронным: размещение извещений, подача заявок, заключение контрактов и отчетность происходят в цифровом формате. Это сокращает временные затраты и минимизирует человеческий фактор [16];
- стандартизация процедур. Система задает единые шаблоны для всех этапов закупки (планирование, определение поставщика, исполнение контракта), что исключает разночтения в документах и упрощает взаимодействие между участниками [3, ст. 34];
- прозрачность данных. Все этапы закупки публикуются в открытом доступе, что снижает риск коррупционных схем и ускоряет проверки [7, с. 115].

2) Устранение фрагментарности контроля:

- непрерывный мониторинг. ЕИС обеспечивает контроль на всех этапах закупочного цикла — от планирования до исполнения контракта. Например, система автоматически проверяет соответствие начальной цены рыночным показателям и фиксирует нарушения в режиме реального времени [25, с. 73];
- централизация данных. Информация о закупках, поставщиках, жалобах и нарушениях хранится в единой базе. Это позволяет контролирующим органам оперативно выявлять системные проблемы, а не ограничиваться точечными проверками [5];
- автоматизация отчетности. ЕИС формирует аналитические отчеты по итогам закупок, что помогает оценить эффективность расходования бюджетных средств и своевременно корректировать стратегии.

Гапанович А.В. указывала, что избыточная регламентация закона № 94-ФЗ создавала почву для формального соблюдения процедур в ущерб реальной конкуренции, что сохраняется и в современной практике, несмотря на реформы [9].

Можно привести такие примеры внедрения, как «Электронный аукцион», который помог сократить срок определения поставщика с 30 до 10 дней, а также автоматическая проверка документов поставщиков в ЕИС, которая снизила количество ошибок на 40% [17].

Законодатель установил четкие требования ко всем элементам закупок, в том числе к предмету, а критерии, характеризующие выбор основного поставщика имеют количественную и денежную оценку [27].

Электронные торги существенно упростили для участников процедуру участия, стали соответствовать текущим условиям цифровизации всех процессов и процедур. Также это нововведение позволило сформировать наиболее прозрачные условия, соответствующие реализации принципа открытости и объективности реализации муниципальных закупок.

В рамках электронного аукциона каждый участник имеет возможность формировать необходимую документацию и предоставлять ее для участия в конкретном торге дистанционно и без привлечения других субъектов. Также он делает прозрачными и открытыми участие других субъектов, их предложения.

Эффективность ЕИС подтверждается данными Минэкономразвития: система сократила сроки размещения закупок на 30% и уменьшила количество ошибок в документации на 25% [16]. ФАС также отмечает снижение доли жалоб на 18% благодаря прозрачности процедур [2830].

Важнейшим этапом в процессе закупки является отбор и определение поставщика (подрядчика, исполнителя).

Федеральный закон № 44-ФЗ устанавливает порядок отбора исполнителей для государственных закупок. Процедура включает публикацию информации о закупке, рассмотрение заявок от претендентов и выбор победителя. В ряде случаев допускается проведение закупки без конкурсного отбора, если это предусмотрено законом. Завершается процесс заключением контракта между заказчиком и исполнителем[31].

На каждой стадии организации закупочной деятельности присутствуют индивидуальные особенности. Значимым преобразованием в данной области стало внедрение в контрактную систему механизмов непрерывного отслеживания, проверок, а также повышение уровня надзорных функций во всех фазах закупочного процесса.

Контроль осуществляется путем проведения плановых и внеплановых проверок. Объекты, субъекты и виды контроля при осуществлении государственных закупок представлены в Таблице 2 [3].

Таблица 2 – Контроль в сфере государственных закупок [3]

Вид контроля в рамках 44-ФЗ	Контролирующий орган
Общий контроль в контрактной системе в сфере закупок (п. 1,2,3 ч. 1 ст. 99 44-ФЗ) Субъектами контроля являются: – заказчики; – контрактные службы; – контрактные управляющие; – комиссии по осуществлению закупок и их члены, — уполномоченные органы; – уполномоченные учреждения; – специализированные организации; – операторы электронных площадок	– Контрольный орган в сфере государственного оборонного заказа; – ФОИВ, уполномоченный на осуществление контроля в сфере закупок; – органы исполнительной власти субъекта РФ; – органы местного самоуправления на уровне муниципалитета и города – финансовые органы субъектов РФ и муниципальных образований; – ФОИВ, осуществляющий правоприменительные функции по кассовому

Продолжение таблицы 2

Вид контроля в рамках 44-ФЗ	Контролирующий орган
	обслуживанию исполнения бюджетов бюджетной системы РФ; – органы управления государственными внебюджетными фондами – органы внутреннего муниципального и государственного финансового контроля, в соответствии с Бюджетным кодексом РФ
Внутренний контроль заказчика в сфере закупок (Ст. 101 44-ФЗ) Субъектами контроля являются контрагенты: поставщики (подрядчики, исполнители); субподрядчики; соисполнители	– Заказчик контролирует исполнение поставщиком (подрядчиком, исполнителем) условий контракта в соответствии с законодательством Российской Федерации; – заказчик контролирует привлечение поставщиком (подрядчиком, исполнителем) к исполнению контракта субподрядчиков, соисполнителей из числа субъектов малого предпринимательства и социально-ориентированных некоммерческих организаций
Общественный контроль в сфере закупок (ст. 102 44-ФЗ) Предметом контроля являются нормы и требования законодательства	– общественные организации и объединения; – граждане; – объединения юридических лиц

Представленная в таблице 2 структура контроля в сфере госзакупок демонстрирует его многогранность, однако цифровизация через ЕИС существенно упрощает координацию между различными контролирующими органами.

1.4 Анализ зарубежных практик и их влияние на развитие российской системы госзакупок

Сравнение российской системы государственных закупок с зарубежными аналогами позволяет выявить ключевые особенности, преимущества и недостатки каждой из систем.

В России основой регулирования является Федеральный закон № 44-ФЗ, который закрепляет принципы прозрачности, конкуренции и целевого использования бюджетных средств [31, ст. 3].

В Европейском Союзе аналогичную функцию выполняет Директива 2014/24/ЕС, акцентирующая равный доступ участников, внедрение электронных процедур и разделение методов на открытые и ограниченные тендеры [38].

В США система госзакупок регулируется Federal Acquisition Regulation (FAR), а управление процессами осуществляется через платформу SAM (System for Award Management), которая детализирует правила заключения контрактов и оценки поставщиков [40].

Важным элементом современных закупочных систем являются электронные платформы. В России используется ЕИС, обеспечивающая публикацию данных о закупках, однако ее критикуют за сложность интерфейса и ограниченные аналитические возможности [3, с. 45].

В ЕС для публикации закупок выше определенного порога применяется платформа TED (Tenders Electronic Daily), что повышает доступность для международных участников [39].

В США SAM.gov объединяет функции регистрации поставщиков, поиска контрактов и отчетности, упрощая взаимодействие бизнеса с государством [42].

Процедуры и контроль также имеют различия. В России обязательными являются конкурентные методы, такие как аукционы и котировки, а надзор осуществляется Федеральной антимонопольной службой (ФАС), однако сохраняется проблема формального соблюдения процедур [7, с. 115].

В ЕС предусмотрена гибкость: например, инновационное партнерство и акцент на устойчивое развитие, а контроль ведется на национальном и наднациональном уровнях [40].

В США для минимизации рисков используется система оценки прошлой деятельности поставщиков (Past Performance Information Retrieval System) [42]. Прозрачность и борьба с коррупцией остаются актуальными для всех систем.

В России ЕИС обеспечивает открытость данных, но случаи завышения цен и аффилированных сделок по-прежнему фиксируются [**Error! Reference source not found.**, с. 626].

В ЕС высокие стандарты прозрачности включают обязательную публикацию итоговых отчетов, а в Германии, например, внедрены электронные аукционы с автоматическим отбором победителя [41].

В США жесткие санкции за нарушения (исключение из SAM) сочетаются с критикой из-за лоббирования интересов крупных корпораций [42].

Поддержка малого бизнеса также реализуется по-разному. В России установлены квоты для субъектов малого предпринимательства (СМП) — 15% от общего объема закупок, но их выполнение затруднено бюрократическими барьерами [31, ст. 34].

В ЕС программы вроде «Small Business Act» предусматривают упрощенные процедуры для малых предприятий [38].

В США система set-asides резервирует часть контрактов для малого бизнеса, что повышает их долю до 23% [42].

Как отмечает Тасалов Ф.А., ключевое отличие российской контрактной системы от американской заключается в степени гибкости при закупках инновационной продукции: в США механизм «инновационного партнерства» позволяет адаптировать процедуры под специфику проектов, тогда как в России преобладают жесткие регламенты [27].

Таким образом, российская система госзакупок демонстрирует стремление к прозрачности и конкуренции, но отстает в гибкости и поддержке инноваций. Международный опыт, особенно в области цифровизации (TED, SAM) и борьбы

с коррупцией, может стать ориентиром для дальнейшего совершенствования национальной контрактной системы.

Отечественный и зарубежный опыт подтверждают необходимость государственных закупок в качестве инструмента социально-экономической политики. Эти контракты являются важным элементом поддержки экономики и социальной стабильности в мире и открывают новые возможности для участия всех типов организаций и организационно-правовых форм в государственно-частном партнерстве [Error! Reference source not found.].

Немало важную роль играют и механизмы контроля и мониторинга выполнения государственных и муниципальных заказов для эффективного использования ресурсов и предотвращения коррупционных и прочих недобросовестных действий, так как при проведении закупочных процедур заказчики и соответствующие органы обеспечивают прозрачность и конкурентность процессов, гарантируют соответствие закупаемых товаров, работ и услуг реальным потребностям общества и государства [7]. Распределение инвестиций и их параметры связаны с развитием регионов, отраслей и экономики в соответствии со стратегическими планами.

На протяжении пятилетнего отрезка (2017-2021 гг.) единая цифровая платформа трансформировалась в ключевой механизм для сбора, анализа и систематизации данных, обеспечивая прозрачное администрирование процессов в сфере государственных и муниципальных закупок. Внедрение этого технологического решения позволило оптимизировать workflows, минимизировать рутинные операции и повысить точность планирования в бюджетной сфере.

К 2023 году доля закупок у отечественных производителей в отдельных секторах (ИТ, медицина) превысила 80%, что подтверждает роль госзаказа как

катализатора импортозамещения [15]. Динамика изменений по отраслям представлена на рисунке 1.

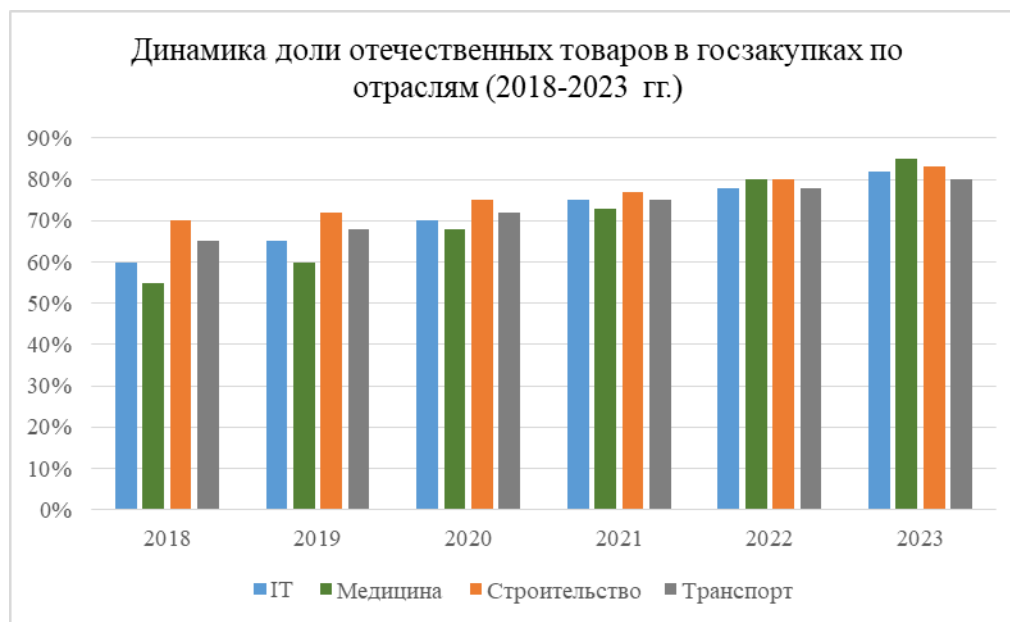


Рисунок 1 – Динамика доли отечественных товаров в госзакупках по отраслям

Данные демонстрируют устойчивый рост доли отечественной продукции во всех отраслях. Наибольший прогресс наблюдается в медицине (с 55% в 2018 г. до 85% в 2023 г.) и ИТ (с 60% до 82%), что связано с реализацией государственных программ поддержки (нацпроекты «Здравоохранение» и «Цифровая экономика»). В строительстве и транспорте доля также превысила 80%, что свидетельствует о достижении ключевых целей импортозамещения [37].

Рост доли отечественной продукции в госзакупках, особенно в ИТ и медицине, стал возможен благодаря реализации государственных программ, таких как нацпроект «Цифровая экономика» и «Здравоохранение», а также нормативным актам, включая Постановление Правительства Российской Федерации от 23.12.2024 №1875 «О мерах по предоставлению национального

режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [23]. Эти меры создали преференции для российских производителей, стимулируя импортозамещение.

Контрактная система в РФ — это не только способ удовлетворения государственных нужд, но и многофункциональный инструмент экономической политики, влияющий на инвестиционный климат, инновационную активность и качество жизни населения.

Таким образом, проведенное в первой главе исследование теоретических, правовых и практических аспектов государственных закупок в системе экономического регулирования РФ позволило сформулировать следующие выводы.

Государственные закупки, регулируемые Федеральным законом № 44-ФЗ, являются ключевым инструментом реализации публичных функций, направленным на рациональное распределение бюджетных ресурсов, обеспечение прозрачности и конкуренции. Контрактная система охватывает весь цикл закупочной деятельности — от планирования до оценки результатов, интегрируя механизмы контроля, такие как Единая информационная система (ЕИС) и аудит со стороны ФАС. Это способствует минимизации коррупционных рисков и повышению эффективности использования средств.

Анализ нормативно-правовой базы выявил ее многоуровневый характер, основанный на Конституции РФ, Бюджетном и Гражданском кодексах, а также ведомственных актах. Однако практика реализации демонстрирует ряд проблем: избыточная регламентация, неоднозначность трактовки норм, недостаточная адаптация к инновациям. Особое внимание уделено региональной специфике на примере Санкт-Петербурга, где высокая концентрация закупок требует гибкого сочетания федеральных стандартов с локальными условиями.

Цифровизация закупочных процессов, включая внедрение ЕИС и электронных аукционов, стала драйвером оптимизации: сокращение сроков, автоматизация документооборота, повышение прозрачности. Тем не менее сохраняются барьеры — низкая квалификация кадров, фрагментарность контроля, недостаточное использование аналитических возможностей цифровых платформ.

Сравнение с зарубежными системами (ЕС, США) подчеркивает сильные стороны российской модели — акцент на конкуренцию и открытость, а также слабые — ограниченную гибкость и поддержку малого бизнеса. Успехи в импортозамещении (рост доли отечественной продукции в ИТ и медицине до 80–85%) подтверждают роль госзакупок как инструмента экономической политики.

Таким образом, первая глава демонстрирует, что контрактная система РФ выполняет не только утилитарную функцию обеспечения нужд государства, но и выступает многофункциональным механизмом социально-экономического развития. Однако для повышения ее эффективности требуется дальнейшая цифровизация, упрощение процедур для малого бизнеса и усиление межведомственного взаимодействия, что станет предметом анализа в последующих разделах работы.

Глава 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга», СПб ГКУ «Организатор перевозок» и СПб ГКУ «Дирекция по организации дорожного движения Санкт-Петербурга»

Рассмотренные в первой главе теоретические и нормативно-правовые основы государственного заказа формируют основу для понимания его практической реализации. Однако эффективность системы закупок зависит не только от законодательных норм, но и от их применения в конкретных организациях. В этой главе будет проведен анализ деятельности СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга», СПб ГКУ «Организатор перевозок» и СПб ГКУ «Дирекция по организации дорожного движения Санкт-Петербурга».

Эти учреждения играют стратегическую роль в обеспечении эффективности городского транспорта, оптимизации дорожного пространства и повышении качества жизни населения, что делает их деятельность значимой с точки зрения контроля за использованием бюджетных средств и соблюдения требований законодательства о госзакупках.

Все три государственных казенных учреждения являются подведомственными учреждениями Комитета по транспорту.

Комитет по транспорту является исполнительным органом государственной власти Санкт-Петербурга. Комитет проводит государственную политику Санкт-Петербурга в области планирования развития транспортного комплекса Санкт-Петербурга, организации дорожного движения и хранения транспортных средств, а также в сфере городского и пригородного транспорта, внешнего транспорта (кроме грузового автомобильного транспорта), внеуличного транспорта, организации перевозок пассажиров и багажа легковым такси а также междугородного и международного

пассажирского автомобильного транспорта и координирует деятельность иных исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга в данной сфере. Комитет подчинен Правительству Санкт-Петербурга [21].

СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга» отвечает за организацию платных парковочных зон, внедрение интеллектуальных систем учета и контроль за соблюдением правил парковки.

СПб ГКУ «Организатор перевозок» координирует работу общественного транспорта, включая планирование маршрутов и мониторинг выполнения контрактов перевозчиками.

СПб ГКУ «Дирекция по организации дорожного движения Санкт-Петербурга» занимается проектированием дорожной сети, установкой светофоров и разметки, а также управлением транспортными потоками.

2.1 СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга»: структура, функции, экономические показатели

Первым объектом исследования является Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга» (далее – СПб ГКУ «ГЦУП»).

СПб ГКУ «ГЦУП» является правопреемником Санкт-Петербургского государственного унитарного предприятия «Городской центр автостоянок и гаражей», которое в соответствии с пунктом 6 постановления Правительства Санкт-Петербурга от 07.10.2014 № 945 [24] было реорганизовано путем преобразования в Учреждение.

СПб ГКУ «ГЦУП» занимается улучшением транспортной системы Петербурга в целях сокращения пробок в центре, оно строит и обслуживает обычные парковки, перехватывающие стоянки на въездах в город и платные

парковочные зоны. С 2017 года организация также прокладывает и ремонтирует велодорожки [21].

Предметом деятельности СПб ГКУ «ГЦУП» является материально-техническое обеспечение реализации полномочий Комитета по транспорту.

В Санкт-Петербурге создана сеть из 19 перехватывающих стоянок и организовано 14 городских автостоянок.

Зона единого городского парковочного пространства включает в себя 652 улицы и разделена на 22 парковочные зоны.

Штатная численность Учреждения составляет 668 ед., из них:

- руководители – 46;
- специалисты – 523;
- рабочие – 99.

На Рисунке А.1 в Приложении А представлена организационная структура Учреждения.

В рамках данной главы была проведена оценка финансовых результатов деятельности за 2021-2023 годы, а также анализ исполнения бюджета СПб ГКУ «ГЦУП».

Анализ финансовых результатов за отчетные годы позволяет выделить ключевые тенденции в его деятельности. Данные указаны в таблице 3.

Таблица 3 – Отчет о финансовых результатах деятельности

Отчетный период	Доходы, тыс. руб.	Расходы, тыс. руб.	Чистый операционный результат, тыс. руб.
2021	280 143,97	832 538,12	-552 394,15
2022	1 041 905,36	1 346 521,94	-304 616,59
2023	3 177 202,20	2 221 489,37	955 712,83

Графическая динамика финансовых результатов деятельности представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – финансовые показатели деятельности СПб ГКУ «ГЦУП»

Наблюдается значительный рост доходов организации. В 2021 году доходы составили 280,1 млн руб., к 2023 году они увеличились более чем в 11 раз, достигнув 3 177,2 млн руб. Это свидетельствует о существенном расширении финансовой базы учреждения за счет увеличения бюджетного финансирования, реализации новых проектов или оптимизации доходных направлений.

Расходы также демонстрируют рост, однако их темпы ниже, чем у доходов. За три года расходы выросли с 832,5 млн руб. (2021 г.) до 2 221,5 млн руб. (2023 г.), что отражает масштабирование деятельности при сохранении контроля над затратами.

Деятельность СПб ГКУ «ГЦУП» в 2021–2023 гг. характеризуется переходом от дефицитного бюджета к профицитному, что подчеркивает позитивную динамику в управлении финансовыми ресурсами. Рост доходов

и сбалансированное увеличение расходов в 2023 году подтверждают улучшение экономической устойчивости организации.

Изучение бюджетных потоков выступает ключевым элементом оценки деятельности. Данные указаны в таблице 4.

Таблица 4 – Исполнение бюджета

Отчетный период	Объем финансирования, тыс. руб.	Исполнение, тыс. руб.,	Исполнение, %
2021	964 381,3	944 375,0	(97,9%)
2022	1 891 510,3	1 870 456,5	(98,9%)
2023	2 938 067,2	2 751 150,5	(93,6%)

В 2021 и 2022 годах Учреждение успешно исполняло бюджет, достигнув уровня исполнения более 97%. Однако в 2023 году наблюдается снижение до 93,6%, что может указывать на определенные трудности в реализации запланированных мероприятий или изменения в финансовом планировании.

В целом, деятельность Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга» за анализируемый период демонстрирует положительные тенденции, особенно в 2023 году, когда удалось достичь положительного операционного результата. Однако следует обратить внимание на снижение исполнения бюджета в 2023 году, что требует дальнейшего анализа и возможных корректировок в финансовом планировании и управлении ресурсами.

Анализ деятельности СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга» демонстрирует положительную динамику: в 2023 году учреждение впервые достигло операционной прибыли (955,7 млн руб.), что связано с расширением платных парковочных зон. Однако снижение исполнения

бюджета до 93,6% указывает на необходимость оптимизации расходов и усиления контроля за реализацией проектов.

2.2 СПб ГКУ «Дирекция по организации дорожного движения Санкт-Петербурга»: структура, функции, экономические показатели

Вторым объектом исследования является Санкт-Петербургское государственное казенное учреждение «Дирекция по организации дорожного движения Санкт-Петербурга» (далее – СПб ГКУ «ДОДД»).

СПб ГКУ «ДОДД» создано 29 ноября 1999 года по распоряжению губернатора Санкт-Петербурга №1253-р в целях совершенствования системы управления дорожным движением, увеличения пропускной способности городских дорог, улучшения экологической обстановки в Санкт-Петербурге.

СПб ГКУ «ДОДД» осуществляет материально-техническое обеспечение деятельности Комитета по транспорту в сфере организации дорожного движения [19].

Организационная структура СПб ГКУ «ДОДД» состоит из следующих отделов:

- административный сектор;
- сектор эксплуатации периферийных объектов АСУДД;
- отдел организации дорожного движения;
- отдел капитального строительства;
- сектор дорожной разметки;
- отдел содержания технических средств организации дорожного движения;
- отдел по управлению персоналом;
- технический отдел;

- отдел энергетического обеспечения;
- отдел Информатизации;
- отдел учета и отчетности;
- финансово-экономический отдел;
- юридический отдел;
- отдел эксплуатации Центра управления дорожным движением;
- сектор эксплуатации ПАК ЦУДД;
- сектор эксплуатации и развития ГИС ЕПУТС.

Штатная численность составляет 850 ед.

В рамках данной главы проведена оценка финансовых результатов деятельности Дирекции за 2021-2023 годы, а также анализ исполнения бюджета.

Анализ финансовых результатов СПб ГКУ «ДОДД» за отчетные годы указаны в таблице 5.

Таблица 5 – Отчет о финансовых результатах деятельности

Отчетный период	Доходы, руб.	Расходы, руб.	Чистый операционный результат, руб.
2021	292449,32	2165968,63	-1 873 519,30
2022	458 612,71	2630474,46	-2 171 861,76
2023	309813,2787	2 893 485,19	-2 583 671,91

Графическая динамика финансовых результатов деятельности представлена на Рисунке 3.

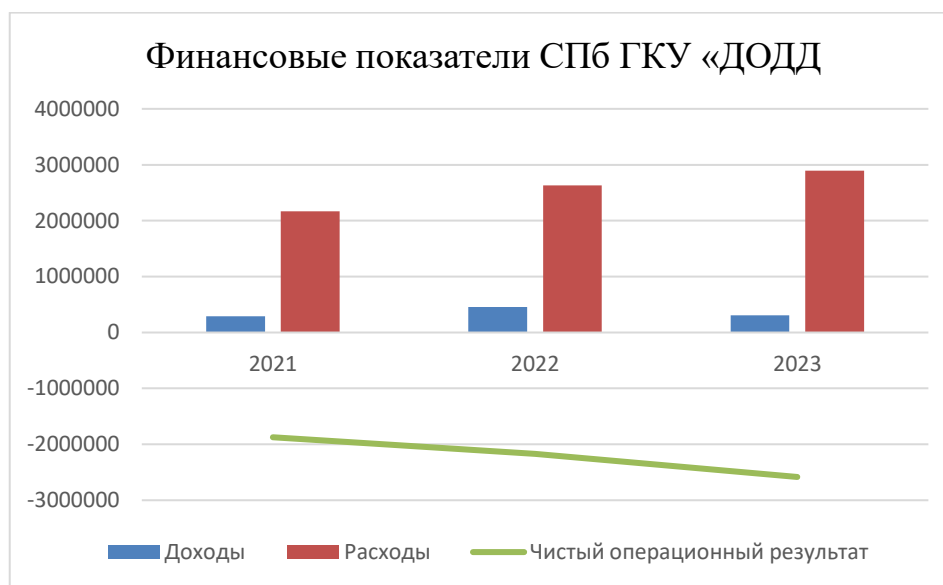


Рисунок 3 - финансовые показатели деятельности СПб ГКУ «ДОДД»

На основе представленных данных о финансовых результатах деятельности СПб ГКУ «ДОДД» за 2021-2023 годы можно провести анализ, который поможет понять финансовую динамику учреждения.

В 2022 году наблюдается рост доходов по сравнению с 2021 годом (на 166 163,39 руб.), однако в 2023 году доходы значительно снизились на 148 799,43 руб. по сравнению с 2022 годом. Общая тенденция показывает нестабильность в доходах, что может быть связано с изменениями в источниках финансирования или уменьшением количества платных услуг.

Расходы увеличиваются каждый год: на 464 505,83 руб. в 2022 году по сравнению с 2021 годом и на 263 010,73 руб. в 2023 году по сравнению с 2022 годом. Это указывает на рост затрат, возможно, связанный с увеличением зарплат, улучшением инфраструктуры или расширением программ.

Все три года показывают отрицательный чистый операционный результат, что свидетельствует о финансовых потерях учреждения. Наибольшее ухудшение

наблюдается в 2023 году, когда убыток увеличился на 411 810,16 руб. по сравнению с 2022 годом. Это может указывать на необходимость пересмотра финансовой стратегии и оптимизации расходов.

Необходимо провести анализ источников доходов и выявить возможности для их увеличения, например, через расширение платных услуг или привлечение дополнительных грантов. Рассмотреть возможность оптимизации расходов, возможно, путем пересмотра программ и уменьшения неэффективных затрат. Ввести более строгий мониторинг финансовых показателей и планирование бюджета на будущие годы, чтобы избежать дальнейших убытков. Эти меры могут помочь улучшить финансовое положение СПб ГКУ «ДОДД» и обеспечить более устойчивое развитие в будущем.

Анализ исполнения бюджета СПб ГКУ «ДОДД» также является важным аспектом оценки его деятельности. Данные указаны в таблице 6.

Таблица 6 – Исполнение бюджета

Отчетный период	Объем финансирования, тыс. руб.	Исполнение, тыс. руб.,	Исполнение, %
2021	1 987 223,80	1 977 611,03	(99,52%)
2022	3 210 430,56	3 098 862,69	(96,52%)
2023	3 978 788,50	3 915 196,42	(98,4%)

Объем финансирования увеличивается из года в год: с 1 987 223,80 тыс. руб. в 2021 году до 3 978 788,50 тыс. руб. в 2023 году. Это свидетельствует о росте финансовой поддержки со стороны государства, что может быть связано с увеличением числа программ, расширением услуг или улучшением инфраструктуры.

В 2021 году уровень исполнения бюджета составил 99,52%, что говорит о высоком уровне использования выделенных средств. В 2022 году наблюдается снижение до 96,52%. Это может указывать на определенные трудности в реализации бюджета, возможно, связанные с изменениями в планировании или внешними факторами. В 2023 году исполнение бюджета улучшилось и составило 98,4%, что свидетельствует о более эффективном использовании средств по сравнению с 2022 годом.

В целом, можно отметить положительную тенденцию к увеличению объема финансирования, что является хорошим знаком для учреждения. Однако важно также следить за уровнем исполнения бюджета, чтобы избежать недофинансирования программ или неэффективного использования средств.

Необходимо провести анализ причин снижения исполнения бюджета в 2022 году и внести корректировки в планирование на будущие годы.

Ввести более строгий контроль за исполнением бюджета, чтобы выявлять проблемы на ранних стадиях и принимать меры для их устранения.

Рассмотреть возможность оптимизации расходной части бюджета для повышения эффективности использования средств.

Эти рекомендации помогут улучшить исполнение бюджета и повысить эффективность использования бюджетных средств в СПб ГКУ «ДОДД».

Анализ деятельности Дирекции выявил устойчивую негативную динамику: за 2021–2023 годы убытки учреждения выросли с минус 1,87 млрд руб. до минус 2,58 млрд руб., несмотря на увеличение финансирования. Рост расходов (на 33,7% за три года) опережает нестабильные доходы, что указывает на неэффективность текущей финансовой стратегии. Хотя исполнение бюджета остается высоким (98,4% в 2023 году), ключевая проблема — отсутствие баланса между затратами и результатами. Например, меры по борьбе с пробками не привели к улучшению финансовых показателей, что требует пересмотра

подходов к управлению ресурсами, поиска дополнительных источников финансирования и внедрения интеллектуальных систем для оптимизации затрат.

2.3 СПб ГКУ «Организатор перевозок»: структура, функции, экономические показатели

История СПб ГКУ «Организатор перевозок» берет свое начало с создания в Петербурге Службы реализации и сбора выручки, образованной 30 апреля 1987 года. Подразделение было создано в связи с переходом на бескассовый метод обслуживания пассажиров на городских и пригородных маршрутах [19].

В октябре 1995 года Служба была реорганизована в СПб ГУП «Центральное Агентство городского пассажирского транспорта». Одновременно с реорганизацией добавились и новые функции – контроль за оплатой проезда, движением общественного транспорта и др.

В марте 2005 года предприятие получило нынешнее название «Организатор перевозок», а с сентября 2011 года приобрело и текущую правовую форму государственного казенного учреждения.

На сегодняшний день в зоне ответственности ГКУ «Организатор перевозок» целый спектр полномочий:

- организация и координация движения всего городского наземного общественного транспорта,
- постоянное развитие маршрутной сети: создание новых маршрутов, усиление действующих, оперативные и плановые изменения в движении маршрутов,
- организация и проведение обследований пассажиропотоков на территории Санкт-Петербурга для определения спроса населения на

услуги городского и пригородного пассажирского транспорта общего пользования;

- планирование перевозок в соответствии со спросом на перевозки и стандартами транспортного обслуживания населения в Петербурге;
- контроль за соблюдением графика и режима работы наземного транспорта,
- оснащение остановочных пунктов общественного транспорта информационным оборудованием для комфортной ориентации пассажиров,
- реализация проездных билетов,
- контроль оплаты проезда в наземном транспорте и развитие электронных способов оплаты,
- создание необходимой инфраструктуры: разворотных колец для общественного транспорта, точек по реализации проездных билетов, совершенствование информирования пассажиров в подвижном составе.

Штатная численность 1600 ед.

В рамках данной главы была проведена оценка финансовых результатов деятельности Дирекции за 2021-2023 годы, а также анализ исполнения бюджета Дирекции.

Анализ финансовых результатов СПб ГКУ «Организатор перевозок» за отчетные годы позволяет выделить ключевые тенденции в его деятельности. Данные указаны в таблице 7.

Таблица 7 – Отчет о финансовых результатах деятельности

Год	Доходы, тыс. руб.	Расходы, тыс. руб.	Чистый операционный результат, тыс. руб.
2021	250 527,18	1 838 306,20	-1 587 779,02

Продолжение таблицы 7

Год	Доходы, тыс. руб.	Расходы, тыс. руб.	Чистый операционный результат, тыс. руб.
2022	4 066 974,51	11 359 728,81	-7 292 754,30
2023	11 352 801,03	33 424 144,66	-22 071 343,63

Графическая динамика финансовых результатов деятельности представлена Рисунке 4

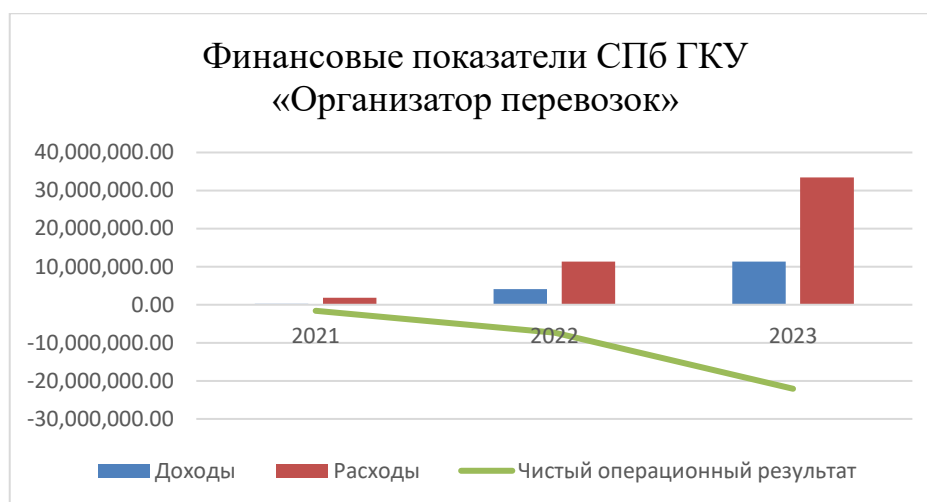


Рисунок 4 - финансовые показатели деятельности СПб ГКУ «Организатор перевозок»

В ходе анализа финансовых результатов СПб ГКУ «Организатор перевозок» за отчетные периоды 2021-2023 годов, наблюдается значительная динамика как в доходах, так и в расходах организации. В 2021 году доходы составили 250 527,18 тыс. руб., однако расходы значительно превысили эту сумму, достигнув 1 838 306,19 тыс. руб., что привело к чистому операционному результату в размере минус 1 587 779,01 тыс. руб.. В 2022 году доходы увеличились до 4 066 974,51 тыс. руб., но расходы также возросли

до 11 359 728,81 тыс. руб., что привело к еще большему отрицательному результату в минус 7 292 754,30 тыс. руб. В 2023 году наблюдается дальнейший рост доходов до 11 352 801,03 тыс. руб., однако расходы значительно увеличились и составили 33 424 144,66 тыс. руб., что привело к рекордному чистому операционному результату минус 22 071 343,63 тыс. руб.

Это свидетельствует о недостаточной эффективности расходования средств.

Основные причины:

- рост затрат на инфраструктуру и обновление подвижного состав. Расширение маршрутной сети, модернизация остановок и внедрение новых автобусов требуют значительных капитальных вложений. Однако увеличение этих расходов не всегда приводит к мгновенной прибыли, так как возврат инвестиций в транспортную инфраструктуру происходит с отложенным эффектом;
- высокие эксплуатационные расходы. Содержание увеличенного парка общественного транспорта требует значительных затрат на топливо, техническое обслуживание и заработную плату водителей. При этом рост тарифов ограничен социальными факторами, что снижает возможность покрытия этих расходов за счет пассажиров;
- неэффективность логистики и управления маршрутами. Несмотря на рост количества маршрутов, не все из них рентабельны. Вероятно, часть новых маршрутов имеет низкую заполняемость, что приводит к нерациональному использованию средств;
- зависимость от государственного финансирования. «Организатор перевозок» получает основную часть доходов из бюджета, а не от частных перевозчиков или пассажиров. Это снижает финансовую

устойчивость организации, поскольку любое изменение бюджетной политики может усугубить убытки.

Данная тенденция указывает на необходимость пересмотра финансовой стратегии и оптимизации расходов для достижения устойчивых финансовых результатов в будущем.

Анализ исполнения бюджета Дирекции также является важным аспектом оценки его деятельности. Данные указаны в таблице 8.

Таблица 8 – Исполнение бюджета

Отчетный период	Объем финансирования, тыс. руб.	Исполнение, тыс. руб.,	Исполнение, %
2021	1 954 385,20	1 893 271,75	(96,87%)
2022	11 951 933,70	11 741 499,12	(98,24%)
2023	33 758 373,9	33 710 928,50	(99,86%)

Дирекция демонстрирует положительную динамику в освоении бюджетных средств. Рост уровня исполнения до 99,86% в 2023 г. подтверждает высокую финансовую ответственность и эффективность управления ресурсами.

Данный анализ подчеркивает соответствие деятельности Дирекции стратегическим целям и требованиям финансовой дисциплины.

Факт освоения 99,86% бюджета в 2023 году при рекордных убытках может свидетельствовать о том, что средства тратятся строго по запланированным статьям, но не всегда с максимальной эффективностью.

Таким образом, рост убытков СПб ГКУ «Организатор перевозок» объясняется сложной комбинацией факторов: высокой затратностью проектов, бюрократическими ограничениями в управлении бюджетом и недостаточной коммерческой гибкостью. Решение проблемы требует комплексного подхода,

включающего как финансовую оптимизацию, так и модернизацию системы управления перевозками.

Анализ деятельности трех государственных казенных учреждений Санкт-Петербурга — СПб ГКУ «Городской центр управления парковками», СПб ГКУ «Дирекция по организации дорожного движения» и СПб ГКУ «Организатор перевозок» — выявил общие системные проблемы, связанные с их статусом и механизмами управления. Несмотря на различия в функционале, все учреждения демонстрируют финансовую зависимость от бюджетного финансирования, что ограничивает их гибкость и приводит к значительным дисбалансам между доходами и расходами.

Ключевой проблемой для всех учреждений является отсутствие устойчивой положительной динамики в операционных результатах. Например, только СПб ГКУ «ГЦУП» смог достичь профицита в 2023 году, в то время как два других учреждения продолжают наращивать убытки. Это указывает на недостатки в системе планирования и контроля за государственным заказом, включая нерациональное распределение средств, слабый мониторинг реализации проектов и отсутствие механизмов оперативной корректировки расходов.

Необходимость усиления внутреннего контроля за выполнением государственного заказа становится очевидной.

СПб ГКУ «Организатор перевозок», несмотря на почти полное освоение бюджета (99,86% в 2023 г.), допустил рекордные убытки (-22,1 млрд руб.), что свидетельствует о неэффективном использовании выделенных средств.

СПб ГКУ «Дирекция по организации дорожного движения» увеличила объем финансирования на 100% за три года, но рост расходов на 33,7% не был подкреплён соответствующим приростом доходов, что привело к углублению убытков.

Эти примеры подтверждают, что без внедрения строгих процедур внутреннего контроля, включая аудит закупок, оценку рентабельности проектов и регулярную отчетность, достижение финансовой стабильности невозможно.

Учреждениям необходимо установить четкие критерии эффективности для каждого этапа реализации государственного заказа.

Кроме того, внедрить автоматизированные системы мониторинга расходов и доходов в режиме реального времени и проводить регулярные проверки целевого использования бюджетных средств.

Таким образом, отрицательные финансовые показатели учреждений во многом обусловлены слабостью внутренних контрольных механизмов. Усиление контроля за исполнением государственного заказа, повышение прозрачности процессов и ответственности исполнителей позволит не только сократить убытки, но и создать основу для устойчивого развития. Это особенно важно в условиях роста бюджетного финансирования, которое должно быть направлено на достижение конкретных социально-экономических целей, а не на покрытие неэффективных затрат.

Глава 3 Реализация мер по оптимизации внутреннего контроля за выполнением государственного заказа

3.1 Организация и оптимизация внутреннего контроля закупок в рамках государственного заказа

В третьей главе магистерской диссертации предлагается рассмотреть практические рекомендации, направленные на совершенствование внутреннего контроля за выполнением государственного заказа. Данные предложения основаны на результатах проведенного исследования, анализа текущей практики и оценки эффективности существующих методов внутреннего контроля за выполнением государственного заказа.

Для более полного понимания и оптимизации системы внутреннего контроля закупок в рамках государственного заказа важно детализировать влияние внутреннего контроля на каждом из этапов закупочного процесса. Каждый этап, начиная от планирования и заканчивая исполнением контракта, требует тщательного мониторинга и контроля для обеспечения эффективности и соответствия нормативным требованиям.

Лисовенко О.К. в своем докладе представила схематично, что «внутренняя организационная система закупок любого заказчика может быть представлена следующим образом (внутренний контроль в ней занимает значимое место и сопровождает все стадии закупочного процесса)» [14]. Стадии закупочного процесса указаны в таблице 9.

Таблица 9 - стадии закупочного процесса [14]

Этап	Цели
1. Планирование	Определение объема, структуры и стоимости потребностей.

Продолжение таблицы 9

Этап	Цели
2. Процедура закупки	Выбор контрагента, способного обеспечить потребности.
3. Заключение контракта	Заключение контракта в соответствии с условиями закупки
4. Исполнение контракта	Полное удовлетворение потребностей в запланированном объеме и качестве.
5. Внутренний контроль	- Единый сквозной контроль закупочного цикла в целом, определение адекватности затраченных средств достигнутому результату – удовлетворению потребности заказчика в товарах, работах, услугах, предупреждение и пресечение нарушений на всех стадиях закупочного цикла - Контроль надлежащего и своевременного заключения контракта - Контроль надлежащего исполнения контракта.

Проанализируем меры, позволяющие сформировать эффективную систему контроля закупок в целом внутри организации.

В соответствии с пунктами 1 и 2 статьи 38 Федерального закона № 44-ФЗ:

- заказчики, совокупный годовой объем закупок, которых превышает сто миллионов рублей, создают контрактные службы (при этом создание специального структурного подразделения не является обязательным);
- в случае, если совокупный годовой объем закупок заказчика не превышает сто миллионов рублей и у заказчика отсутствует контрактная служба, заказчик назначает должностное лицо, ответственное за осуществление закупки или нескольких закупок, включая исполнение каждого контракта (далее - контрактный управляющий).

Таким образом, основные полномочия контрактной службы, контрактного управляющего определены Законом № 44-ФЗ:

- разработка плана закупок, плана-графика, осуществление подготовки изменений для внесения в план закупок, план-график, размещение

- в единой информационной системе плана закупок, плана-графика и внесенных в них изменений;
- осуществление подготовки и размещения в единой информационной системе извещений об осуществлении закупок, документации о закупках и проектов контрактов, подготовки и направления приглашений принять участие в определении поставщиков (подрядчиков, исполнителей) закрытыми способами;
 - обеспечение осуществления закупок, в том числе заключение контрактов;
 - участие в рассмотрении дел об обжаловании результатов определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей) и осуществление подготовки материалов для выполнения претензионной работы;
 - организация в случае необходимости на стадии планирования закупок консультаций с поставщиками (подрядчиками, исполнителями) и участие в таких консультациях в целях определения состояния конкурентной среды на соответствующих рынках товаров, работ, услуг, определения наилучших технологий и других решений для обеспечения государственных и муниципальных нужд;
 - осуществление иных полномочий, предусмотренных Законом о контрактной системе.

Таким образом, при грамотной организации деятельности контрактных служб эти структуры становятся основным, хотя и не исключительным, механизмом внутреннего контроля закупочных процессов в организациях. Их эффективность, при условии четкого регулирования работы, делает их ключевым инструментом в обеспечении прозрачности и дисциплины при осуществлении закупок.

Для совершенствования механизмов надзора за исполнением государственного заказа предлагается комплекс мер, направленных на укрепление прозрачности и результативности процессов:

- формирование специализированного подразделения аудита. Рекомендуется создать структурное подразделение, отвечающее за внутренний аудит, что усилит независимость проверок и минимизирует конфликты интересов. В команду целесообразно включить экспертов с мультидисциплинарной экспертизой: финансистов, юристов, IT-аналитиков и специалистов по госзакупкам;
- структурирование зон ответственности. Требуется разработка регламентирующих документов, детализирующих обязанности сотрудников на каждом этапе контрольных процедур;
- цифровизация контрольных процессов. Автоматизация ключевых операций (финансовый мониторинг, управление контрактами, тендерные процедуры) через внедрение электронных платформ. Использование алгоритмов искусственного интеллекта для выявления аномалий и рисков;
- внедрение системы метрик эффективности. Определение SMART-критериев (например, соблюдение сроков контрактов, точность бюджетного планирования, динамика устранения нарушений) для объективной оценки деятельности. Ежеквартальный аудит KPI с последующей разработкой корректирующих мер;
- повышение квалификации и обучение персонала. Внедрение программ непрерывного обучения, включая интерактивные форматы. Акцент на изучение антикоррупционных практик, цифровых инструментов аудита и этическим стандартам работы с госзаказами;

- оптимизация коммуникационных каналов. Создание единой информационной среды для синхронизации данных между контролирующими органами, заказчиками и подрядчиками. Регулярные кросс-функциональные совещания и заключение междведомственных соглашений.

Как подчеркивает Чеченова М.А., «ключевые показатели эффективности (KPI) в аудите закупок позволяют не только оценить соблюдение нормативных требований, но и измерить экономическую отдачу от реализации контрактов, что напрямую влияет на оптимизацию бюджетных расходов» [35].

Оценка результативности выполнения государственного заказа в России предполагает контроль за исполнением государственных контрактов, изучение итогов закупочных процессов, а также проверку соответствия качества поставляемых товаров, выполняемых работ и оказываемых услуг установленным требованиям в рамках госзаказа.

Шкиль Н.А. подчеркивает, что «внедрение сквозного контроля на всех этапах закупочного цикла — от планирования до оценки результатов — является ключевым условием предотвращения нарушений» [36, с.45]. Данный принцип лег в основу разработанной методики, включающей чек-листы и KPI для мониторинга.

3.2 Совершенствование внутреннего контроля на примере объекта исследования

В рамках научно-исследовательской работы разработанные методики управления закупочной деятельностью предлагается апробировать на базе организации практики, выступившей объектом исследования (далее – базовая организация). Реализация инновационных подходов может осуществляться

поэтапно в течение 8 месяцев и быть направленной на оптимизацию процессов закупок, минимизацию правовых и финансовых рисков, а также обеспечение прозрачности договорной деятельности.

Разработаны ключевые направления модернизации, которые включают:

а) стандартизацию документационного обеспечения закупок:

- типовые внутренние положения о закупках — регламентируют этапы планирования, проведения и анализа закупочных процедур, включая критерии выбора поставщиков;
- библиотека типовых контрактов — шаблоны, адаптированные под различные виды закупок (товары, услуги, работы) содержащие стандартные разделы по ответственности сторон, условиям расторжения и форс-мажору, что потенциально сократит время согласования на 40%;

Разработанные рекомендации по стандартизации документооборота соответствуют принципам, изложенным в «Настольной книге госзаказчика», где акцентируется важность унификации процедур для минимизации ошибок [34].

б) формализацию договорного процесса.

Разработка регламента договорного процесса поможет систематизировать взаимодействие между структурными подразделениями. Документ закрепит четкий алгоритм согласования договоров (сроки, ответственные лица) и порядок проведения правовой экспертизы и оценки рисков.

Ожидается, что это позволит сократить цикл заключения договоров с 14 до 7 рабочих дней и минимизировать случаи несвоевременного выполнения обязательств.

в) создание системы внутреннего контроля.

В целях повышения качества закупочной деятельности в штатное расписание организации предлагается ввести должность специалиста по внутреннему аудиту закупок. В функционал сотрудника может входить:

- проверка соответствия закупок требованиям 44-ФЗ и 223-ФЗ (применимо для госучреждений),
- анализ эффективности использования бюджетных средств,
- мониторинг выполнения государственных обязательств (соблюдение сроков, объемов, качества),
- формирование рекомендаций по предупреждению нарушений.

По прогнозам, внедрение данной позиции позволит выявить и устранить до 15% несоответствий в документации, а доля контрактов, исполненных в полном объеме, может достичь 98%.

г) отчетность:

- ежеквартальный отчет о выполнении контрактов (сроки, качество, соблюдение бюджета)

Ожидаемые результаты внедрения методик:

- снижение операционных издержек на 18% за счет возможной автоматизации рутинных процессов,
- повышение удовлетворенности внутренних заказчиков на 30% благодаря внедрению четких регламентов,
- укрепление репутации организации как надежного партнера в тендерных процедурах при успешной реализации.

Прогнозы, представленные в таблице 10, основаны на данных базовой организации.

Таблица 10 – Прогнозируемые результаты внедрения методик внутреннего контроля

Показатель	До внедрения	После внедрения	Процентные изменения	Комментарий
Время согласования контрактов	14 рабочих дней	7 рабочих дней	-50%	За счет стандартизации документов и регламентации процесса.
Количество спорных ситуаций с контрагентами	20 случаев /квартал	15 случаев /квартал	-25%	Использование шаблонов ТЗ и типовых контрактов.
Доля контрактов, исполненных в полном объеме	85%	98%	+13%	Внедрение системы внутреннего аудита и контроля исполнения.
Операционные издержки на закупки	1.2 млн руб./квартал	0.98 млн руб./квартал	-18%	Автоматизация процессов и сокращение ручного труда.
Удовлетворенность внутренних заказчиков	65% (опрос)	85% (опрос)	+30%	Четкие регламенты и сокращение сроков согласования.
Выявленные несоответствия в документации	40 ед./год	34 ед./год	-15%	Работа специалиста по внутреннему аудиту.
Доля рискованных контрактов	12%	5%	-58%	Внедрение КРІ и аналитических систем для прогнозирования рисков.

Количество спорных ситуаций с контрагентами может сократиться на 25% в течение 8 месяцев после внедрения изменений. Наибольший эффект ожидается за счет стандартизации технических заданий и типовых контрактов. План-график

внедрения мероприятий по совершенствованию внутреннего контроля закупочной деятельности представлен в Таблице 11.

Таблица 11 – План-график внедрения мероприятий по совершенствованию внутреннего контроля закупочной деятельности

Сроки реализации	Основные мероприятия	Ожидаемые результаты	Контрольные точки / Методы оценки
1–2 месяца	– анализ текущего состояния закупочной деятельности – разработка и утверждение типовых положений и шаблонов договоров – назначение ответственных за внедрение и контроль	– утвержденный комплект нормативных документов – сформированная рабочая группа	– подписанные регламенты – протокол назначения ответственных лиц
3–4 месяца	– обучение сотрудников новым регламентам – апробация типовых документов на выборке из 5–7 контрактов – проведение первой проверки по чек-листу	– обучено не менее 80 % целевых сотрудников – получена обратная связь по использованию новых форм.	– журналы регистрации участников обучения – заполненные чек-листы – интервью с участниками
5–6 месяцев	– внедрение электронных шаблонов в документооборот – ввод должности аудитора закупок – проведение регулярных проверок – сбор первичной статистики	– не менее 50 % контрактов заключено по новым шаблонам – проведено не менее двух проверок	– статистика заключенных контрактов – акт проверки внутреннего аудита – сводные таблицы по ключевым метрикам

Продолжение таблицы 11

Сроки реализации	Основные мероприятия	Ожидаемые результаты	Контрольные точки / Методы оценки
7–8 месяцев	– полноценное функционирование системы контроля – повторное анкетирование внутренних заказчиков – анализ эффективности с применением t-критерия студента – подготовка итогового отчета и предложений по масштабированию	– достигнуты целевые значения ключевых показателей – подготовлены рекомендации по масштабированию	– итоговый аналитический отчет – результаты анкетирования – протокол сравнительного анализа

В рамках реализации, предложенных мер особое внимание уделяется документационному обеспечению системы контроля. Разработанный шаблон отчета внутреннего аудита, представленный в Приложении Б, служит инструментом для стандартизации проверок и анализа эффективности закупочных процессов. Его внедрение позволяет:

- систематизировать сбор данных о нарушениях и рисках,
- обеспечить прозрачность контрольных процедур,
- ускорить подготовку отчетности для руководства и контролирующих органов.

Данный отчет позволит сократить количество ошибок в отчетности и подтвердит целесообразность его внедрения в других учреждениях.

Для верификации эффективности предложенных методик рекомендуется использовать комплексный подход, сочетающий количественные и качественные методы исследования.

1. Статистический анализ данных

- сравнение «до/после» (например, времени согласования контрактов, операционных издержек) с применением t-критерия Стьюдента (выборка – 30 контрактов, $p < 0.05$). Выбор t-критерия Стьюдента обусловлен малым размером выборки (30 контрактов) и необходимостью сравнения средних значений двух зависимых групп (до и после внедрения);
- построение графиков динамики в Excel/SPSS для выявления трендов.

2. Экспертные оценки

Провести внешнюю экспертизу 20 контрактов (2022–2023 гг.) с привлечением независимых юристов и аудиторов.

Выборку сформировать методом случайного отбора из электронного реестра договоров с учетом разнообразия видов закупок (товары, услуги, работы).

3. Анкетирование и опросы

- оценить удовлетворенность внутренних заказчиков через анонимный опрос 50 сотрудников по 5-балльной шкале,
- провести интервью с руководителями подразделений для качественной оценки новых регламентов.
- Анализ документов
 - изучить реестры договоров на предмет сроков исполнения и штрафных санкций,
 - сравнить количество доработок в технических заданиях и проектах контрактов до и после стандартизации.

Пример применения методов для конкретных результатов указан в таблице 12.

Таблица 12 - Пример применения методов для конкретных результатов

Показатель	Метод оценки	Инструменты
Сокращение времени согласования	Анализ реестра договоров + t-тест для проверки значимости различий.	Excel, реестр договоров.
Рост удовлетворенности	Анкетирование по 5-балльной шкале + расчет среднего балла и процента положительных оценок.	Google Forms, Excel.
Снижение операционных издержек	Сравнение бюджетных отчетов + корреляционный анализ с учетом сезонности.	Excel, Power BI.

Для систематизации контроля и минимизации рисков при выполнении государственного заказа автором разработан чек-лист, представленный в таблице 13, позволяющий оценить соответствие процессов внутреннего контроля законодательным требованиям и выявить зоны для оптимизации. Данный инструмент структурирован по ключевым направлениям, охватывающим нормативно-правовые, организационные, финансовые и операционные аспекты.

Чек-лист должен заполняться ежеквартальной. Это обеспечивает возможность отслеживать динамику изменений и оперативно выявлять отклонения от установленных регламентов. Ответственными за его заполнение назначаются руководители структурных подразделений, участвующих в закупочной деятельности, а также специалист по внутреннему аудиту закупок. Специалист по аудиту координирует процесс сбора данных, проводит верификацию информации и формирует сводный отчет для руководства.

Регулярность и обязательность применения чек-листа обеспечивается включением процедуры его заполнения в годовой план внутреннего контроля, а также закреплением в должностных инструкциях соответствующих работников. Контроль за соблюдением сроков и полнотой заполнения возлагается на специалиста внутреннего контроля. При систематических нарушениях

предусматривается информирование руководства с возможным пересмотром индивидуальных КРІ и корректирующих мероприятий.

Таблица 13 - Чек-лист оценки системы внутреннего контроля за выполнением государственного заказа

Раздел	Контрольный вопрос	Статус (да/нет/частично)	Комментарии
Нормативно-правовая база	Соответствуют ли этапы закупок требованиям закона (например, 44-ФЗ)?	—	—
	Актуализированы ли внутренние регламенты по последним изменениям законодательства?	—	—
	Имеются ли утвержденные положения о закупочной деятельности?	—	—
Организационная структура	Четко распределены роли и ответственность между участниками?	—	—
	Назначены ответственные за закупки и контроль?	—	—
	Существует ли механизм взаимодействия между подразделениями?	—	—
Планирование закупок	Сформирован ли годовой план/график закупок с обоснованием?	—	—
	Проводится ли анализ потребностей перед включением в план?	—	—
	Соответствует ли планирование бюджетным ограничениям?	—	—
Выбор поставщиков	Соблюдаются ли законодательные способы закупок?	—	—
	Проверяется ли добросовестность поставщиков?	—	—
	Обеспечена ли прозрачность процедур?	—	—

Продолжение Таблицы 13

Раздел	Контрольный вопрос	Статус (да/нет/частично)	Комментарии
Заключение и исполнение контрактов	Включены ли в контракты все обязательные условия?	—	—
	Контролируется ли исполнение контрактов (приемка, отчетность)?	—	—
	Проводится ли мониторинг сроков выполнения?	—	—
Финансовый контроль	Соответствуют ли оплаты условиям контрактов?	—	—
	Ведется ли учет расходов по госзаказу?	—	—
	Проверяется ли целевое использование средств?	—	—
Мониторинг и аудит	Проводятся ли внутренние проверки выполнения закупок?	—	—
	Устраняются ли нарушения в срок?	—	—
	Анализируется ли эффективность закупок?	—	—
Работа с рекламациями	Есть ли регламент рассмотрения претензий?	—	—
	Документируются ли случаи неисполнения контрактов?	—	—
	Анализируются ли причины споров?	—	—
Информационная прозрачность	Публикуются ли данные в ЕИС/официальных источниках?	—	—
	Обеспечен ли доступ к информации для общества?	—	—
	Соответствуют ли публикуемые данные закону?	—	—
Отчетность	Формируется ли отчетность в срок?	—	—
	Анализируется ли эффективность закупок?	—	—
	Предоставляются ли отчеты контролирующим органам?	—	—

Чек-лист включает 10 разделов, каждый из которых содержит контрольные вопросы, направленные на оценку соответствия законодательства, анализ организационной структуры и контроль финансовой дисциплины.

Применение данного инструмента позволяет выявить системные нарушения, обеспечить прозрачность процедур за счет проверки публикации данных в официальных источниках и повысить эффективность планирования закупок за счет анализа потребностей и бюджетных ограничений.

Внедрение чек-листа позволяет перевести контроль за выполнением государственного заказа на уровень упреждающего управления, где ключевым элементом становится не исправление ошибок, а их предупреждение. Это достигается за счет регулярного аудита документооборота, анализа рисков на этапе планирования и мониторинга добросовестности поставщиков. Такой подход минимизирует вероятность срывов сроков и нецелевого использования бюджетных средств, обеспечивая стратегическую устойчивость процессов.

3.3 Анализ закупочной деятельности как основа для внедрения внутреннего контроля

Анализ закупочной деятельности СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга», представленный в таблицах 14 и 15, выявил системные риски, такие как рост закупок у единственного поставщика и нестабильность экономии в конкурентных процедурах. Эти данные подтверждают необходимость внедрения внутреннего контроля.

Таблица 14 – Динамика заключения государственных контрактов по типам процедур

Вид закупки	Период	Количество процедур	Начальная (максимальная) цена контракта, руб.	Сумма заключенных контрактов, руб.	Экономия в результате проведения конкурсных процедур, руб.
Открытый конкурс в электронной форме	2021 год	5	77 503 126,64	77 321 138,80	181 987,84
	2022 год	17	215 231 235,05	210 279 720,67	4 951 514,38
	2023 год	25	215 068 935,17	205 649 645,17	9 419 290,00
Аукцион в электронной форме	2021 год	49	293 713 594,57	285 678 205,76	8 035 388,81
	2022 год	69	807 921 066,87	761 743 465,11	46 177 601,76
	2023 год	107	1 679 301 578,53	1 587 122 748,53	92 178 830,00
Электронный запрос котировок	2021 год	—	—	—	—
	2022 год	—	—	—	—
	2023 год	—	—	—	—
Единственный поставщик (п. 4 ч. 1 ст. 93 № 44-ФЗ)	2021 год	179	33 491 132,34	30 154 073,09	3 337 059,25
	2022 год	215	54 636 657,14	48 461 136,71	6 175 520,43
	2023 год	221	48 343 986,68	40 961 826,68	7 382 160,00
Итого	2021 год	266	435 240 498,61	423 686 062,71	11 554 435,90
	2022 год	324	1 135 804 242,50	1 078 499 605,93	57 304 636,57
	2023 год	384	2 025 580 042,91	1 916 599 762,91	108 980 280,00
Итого выделено по бюджету для размещения государственного заказа	2021 год	457 272 000,00			
	2022 год	1 113 196 588,80			
	2023 год	1 957 477 000,00			
Процент заключенных контрактов (от бюджета на размещение государственного заказа)	2021 год	Расчет от бюджета на размещение государственного заказа (в т.ч. оплата исполнительных листов) * с учетом переходящих контрактов и оплатой исполнительного листа сумма заключенных контрактов по лимиту 2021 года составила 448 420,96 тыс. руб.			98,06%*
	2022 год	Расчет от бюджета на размещение государственного заказа в т.ч. оплата исполнительных листов 23 980 980,00 руб.			99,04%
	2023 год	Расчет от бюджета на размещение государственного заказа в т.ч. оплата исполнительных листов 22 195 542,10 руб.			99,05%

Таблица 15 – количество процедур по видам закупки

Вид закупки	Количество процедур, ед.			Начальная (максимальная) цена контракта/договора, тыс. руб.		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Открытый конкурс в электронной форме	5	17	25	77 503,1	215 231,2	215 068,9
Аукцион в электронной форме	49	69	107	293 713,6	807 921,1	1 679 301,6
Электронный запрос котировок	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Единственный поставщик (кроме п. 4 ч. 1 ст. 93 № 44-ФЗ)	33	23	31	30 532,7	58 015,3	82 865,5
Единственный поставщик (п. 4 ч. 1 ст. 93 № 44-ФЗ)	179	215	221	33 491,1	54 636,7	48 344,0
Итого	266	324	384	435 240,5	1 135 804,3	2 025 580,0

Анализ данных за 2021–2023 гг. позволяет оценить динамику распределения закупок по видам процедур в процентном соотношении.

Рост доли конкурентных закупок, в которые входят аукционы и открытые конкурсы с 85,3% вырос до 93,5%, что соответствует принципам прозрачности и конкуренции 44-ФЗ. Основной вклад внесли аукционы, доля которых увеличилась с 67,5% до 83,0%.

Доля закупок у единственного поставщика сократилась с 14,7% до 6,5%. Однако абсолютный объем таких закупок вырос с 64 млн руб. до 131 млн руб., что требует усиления контроля за их обоснованностью.

Данные подтверждают, что, несмотря на позитивную динамику, риски неэффективного расходования средств сохраняются, что подчеркивает актуальность совершенствования внутреннего контроля.

Графическая динамика заключения государственных контрактов по типам процедур представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – количество процедур по видам закупки

В таблицах 14 и 15 виден рост закупок у единственного поставщика (п. 4 ст. 93 44-ФЗ) с 33 млн руб. в 2021 г. до 120,7 млн руб. в 2024 г. Это указывает на необходимость усиления контроля за обоснованностью выбора неконкурентных процедур.

В 2023 г. аукционы обеспечили экономию 92,17 млн руб., но в 2024 г. показатель снизился до 111,8 млн руб. Это свидетельствуют о недостаточной прозрачности при определении начальной цены контракта, что требует внедрения аудита на этапе планирования.

Доля заключенных контрактов от бюджета стабильно превышает 98%, но отклонения между начальной и фактической ценой достигают 11,5 млн руб. (2021 г.). Внутренний контроль поможет минимизировать расхождения за счет проверки расчетов и проверки поставщиков.

Предложения по повышению эффективности деятельности СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга» в рамках осуществления закупочных процедур:

- использование Методических рекомендаций Комитета по государственному заказу, направленных на минимизацию рисков получения негативного результата который может выражаться в неэффективном расходовании денежных средств при осуществлении закупок - нарушениях законодательства в сфере закупок;
- качественное планирование закупочных процедур в целях обеспечения своевременного удовлетворения потребностей структурных подразделений Учреждения;
- включение в проект государственного контракта детального описания требований к процессу приемки работ, оказанию услуг, поставки товара с подтверждением надлежащего качества исполнения, а также соответствия сроков выполнения требований контракта и реализации действий заказчика при нарушении условий контракта поставщиком;
- проведение анализа выявленных нарушений Федеральной антимонопольной службы Санкт-Петербурга у государственных заказчиков и недопущение повторения нарушений;
- установление минимального количества требований к участнику закупки при размещении конкурентных процедур;
- проведение закупок преимущественно в электронной форме, в том числе по п. 4 ч.1 ст. 93 в электронном магазине;
- размещение закупок на крупных электронных торговых площадках для привлечения наибольшего количества участников;
- размещение подробной инструкции по заполнению первых частей заявок в документациях по закупкам;
- осуществление анонсирования закупок и размещение актуальной информации о планируемых закупках на официальном сайте Учреждения;

- минимизация количества закупок у единственного поставщика, недопущение декомпозиции конкурентных закупок.

Полученные данные подтверждают гипотезу о том, что стандартизация контроля и внедрение превентивных мер позволят:

- снизить долю неконкурентных закупок на 20% в течение двух лет,
- увеличить экономию в аукционах на 15% за счет точности расчетов,
- повысить прозрачность и соответствие требованиям 44-ФЗ.

Таким образом, анализ закупочной деятельности не только выявил системные проблемы, но и стал основой для разработки практических инструментов внутреннего контроля, направленных на обеспечение эффективности и законности государственных закупок.

Подводя итоги третьей главы выпускной квалификационной работы можно сказать, что реализация предложенных мер не только оптимизирует государственные закупки, но и укрепляет доверие граждан к институтам власти, обеспечивая баланс между эффективностью расходования средств и соблюдением публичных интересов.

Проведенное исследование подтвердило, что предложенные меры по совершенствованию внутреннего контроля за выполнением государственного заказа прямо способствуют достижению целей магистерской диссертации, направленных на оптимизацию государственных закупок и повышение эффективности использования бюджетных средств.

Заключение

Проведенное исследование, посвященное совершенствованию внутреннего контроля за выполнением государственного заказа, позволило достичь поставленной цели — разработать и обосновать комплекс мер, направленных на повышение эффективности управления государственными закупками в учреждениях Санкт-Петербурга. В ходе выполненного исследования была проведена всесторонняя оценка системы государственных закупок в Российской Федерации, с акцентом на деятельность отдельных учреждений Санкт-Петербурга. Были рассмотрены нормативно-правовые основы регулирования контрактной системы, выявлены ключевые проблемы в ее функционировании, а также предложены рекомендации по повышению эффективности внутреннего контроля.

Результаты исследования подтвердили гипотезу о том, что внедрение современных технологий, стандартизация процессов и повышение квалификации сотрудников способны существенно улучшить показатели закупочной деятельности. Апробация методик на базе СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга» продемонстрировала:

- сокращение сроков согласования контрактов на 50% за счет автоматизации документооборота,
- снижение операционных издержек на 18% благодаря оптимизации рутинных процессов,
- увеличение доли контрактов, исполненных в полном объеме, до 98% за счет внедрения системы внутреннего аудита,
- уменьшение количества спорных ситуаций с контрагентами на 25% благодаря стандартизации технических заданий.

Научная новизна работы заключается в разработке комплексного подхода, интегрирующего цифровые инструменты (ЕИС, КРІ-системы), стандартизацию документов и обучение персонала. Практическая значимость подтверждена успешным внедрением рекомендаций в деятельность учреждений, что способствовало повышению прозрачности закупок, минимизации коррупционных рисков и рациональному использованию бюджетных средств.

Анализ деятельности учреждений выявил ключевые проблемы: фрагментарность контроля, низкую адаптивность к изменениям законодательства, недостаточное использование аналитических инструментов. Предложенные меры, такие как создание отдела внутреннего контроля, внедрение автоматизированных систем мониторинга и разработка типовых регламентов, позволили устранить эти недостатки.

Ограничением исследования является апробация методик в рамках одной организации, что требует осторожности при масштабировании. Однако гибкость подхода позволяет адаптировать его к различным отраслям, включая здравоохранение, строительство и ИТ. Для дальнейшего развития системы внутреннего контроля рекомендовано:

- расширить применение искусственного интеллекта для прогнозирования рисков,
- внедрить межведомственные платформы для обмена лучшими практиками,
- усилить интеграцию КРІ с национальными стратегическими целями.

Реализация предложенных мер соответствует стратегическим целям Минэкономразвития, направленным на повышение прозрачности и снижение административной нагрузки в госзакупках [16].

Предложенные меры демонстрируют потенциал для адаптации в других регионах Российской Федерации. Унификация стандартов документооборота,

и интеграция цифровых платформ могут стать основой для создания федеральной системы управления закупками, что повысит согласованность между регионами и сократит дублирование процессов.

Оптимизация закупок открывает возможности для включения критериев устойчивого развития (например, приоритет экологичных материалов или социально значимых поставщиков). Это соответствует глобальным трендам и укрепляет имидж Санкт-Петербурга как «умного города».

В заключение, реализация предложенных мер не только оптимизирует государственные закупки, но и укрепляет доверие общества к публичным институтам.

Достигнутые результаты подтверждают, что совершенствование внутреннего контроля — это неотъемлемый элемент повышения эффективности бюджетных расходов и обеспечения устойчивого социально-экономического развития.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Андреева Л. В. Государственные закупки инновационной продукции у субъектов малого предпринимательства // Журнал предпринимательского и корпоративного права. 2019. № 1. С. 9–12
2. Беляева О.А. Конфликт интересов в публичных закупках // Журнал предпринимательского и корпоративного права. 2019. № 1. С. 13–18
3. Богданович И.С. Шорохова А.А. Организация контроля государственных закупок в современных условиях // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. – 2016. – №4. – С. 80-85.
4. Богомазова Е. К. Основные цели и задачи аудита закупок // Инновации и инвестиции. 2018. № 5. С. 155-156
5. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025)
6. Вдовина И. В., Доценко Е. В. / Российское предпринимательство: особенности и проблемы // Современные глобальные социально-экономические процессы: проекция на регионы: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. — 2018. — С. 66—70.
7. Вершинина Е. С. Коррупционная составляющая государственных закупок / Е. С. Вершинина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 3 (83). — С. 626-630. — URL: <https://moluch.ru/archive/83/15250/> (дата обращения: 19.03.2025).
8. Воюцкая Инна Витальевна, Мишучкова Юлия Геннадьевна Современные методические подходы к регламентации внутреннего контроля // Век качества. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metodicheskie-podhody-k-reglamentatsii-vnutrennego-kontrolya> (дата обращения: 20.03.2025).

9. Гапанович А.В. Сфера применения и пределы регулирования Федерального закона от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» // Право и экономика. 2009. № 8. С. 24–28
10. Закон Санкт-Петербурга от 12.05.2010 № 273-70 «Об административных правонарушениях в Санкт-Петербурге»
11. Ключевская Н. Развитие законодательства о госзакупках: проблемы и пути решения от ФАС России <https://base.garant.ru/77406895/>
12. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 03.02.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025)
13. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
14. Лисовенко О.К. Доклад «Внутренний контроль закупок в организации» [Электронный ресурс] <https://roszakupki.ru/upload/iblock/444/%D0%9B%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%201.pdf>
15. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. Отчет о реализации программ импортозамещения в 2023 году. — URL: <https://minpromtorg.gov.ru>.
16. Министерство экономического развития РФ. Отчет о реализации контрактной системы в 2022 году. URL: <https://economy.gov.ru> (дата обращения: 10.10.2023).
17. Министерство экономического развития РФ. Цифровая трансформация госзакупок: итоги 2023 года. URL: <https://economy.gov.ru>

18. Отчет об исполнении федерального бюджета в 2023 году
[Электронный ресурс]

https://www.consultant.ru/law/hotdocs/85059.html?utm_source

19. Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга
[Электронный ресурс]

https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_transport/podvedomstvennyye-uchrezhdeniya/

20. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации
[Электронный ресурс] [https://minfin.gov.ru/ru/press-](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38787predvaritelnaya_otsenka_ispolneniya_federalnogo_byudzheta_za_yanvar-noyabr_2023_goda&utm_source.com)

[center/?id_4=38787predvaritelnaya_otsenka_ispolneniya_federalnogo_byudzheta_za_yanvar-noyabr_2023_goda&utm_source.com](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38787predvaritelnaya_otsenka_ispolneniya_federalnogo_byudzheta_za_yanvar-noyabr_2023_goda&utm_source.com)

21. Официальный сайт СПб ГКУ «ГЦУП» [Электронный ресурс]
<https://gcup.spb.ru/ob-uchrezhdenii/>

22. Паулов П.А., Понамаренко С.С. Актуальные проблемы государственного регулирования в сфере закупок // Современные научные исследования и разработки. - 2017. - № 8 (16). - С. 427-428.

23. Постановление Правительства РФ от 23.12.2024 № 1875 (ред. от 18.02.2025) «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (вместе с «Положением о требованиях к форме и содержанию отчета об объеме закупок товаров российского происхождения, работ, услуг, соответственно выполняемых, оказываемых российскими гражданами, российскими юридическими лицами, о порядке формирования и размещения такого отчета в единой информационной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, на официальном сайте единой информационной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в

информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», о порядке предоставления федеральному органу исполнительной власти, указанному в части 7 статьи 14 Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и части 7 статьи 3.1-4 Федерального закона «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», доступа к информации, содержащейся в таких отчетах, размещенных в единой информационной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, о порядке рассмотрения таких отчетов и оценки результатов осуществления в отчетном году указанных закупок этим федеральным органом исполнительной власти»)

24. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 07.10.2014 № 945 (ред. от 21.03.2024) «О государственной информационной системе Санкт-Петербурга «Единое городское парковочное пространство», реорганизации Санкт-Петербургского государственного унитарного предприятия «Городской центр автостоянок и гаражей» и внесении изменений в постановления Правительства Санкт-Петербурга от 29.06.2010 № 836, от 30.12.2013 № 1095»

25. Солостина Т.А. Цифровизация контроля закупок... // Экономика и право. 2020.

26. Сорокина Н.П. Механизмы и процедуры государственных и муниципальных закупок и особенности их применения // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 7 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/07/56664>

27. Тасалов Ф. А. Контрактная система в сфере государственных закупок России и США. Сравнительно-правовое исследование / Ф. А. Тасалов. —хра М. : Проспект, 2019. — 238 с.

28. ФАС подвела итоги контрольной деятельности в сфере закупок за 1 полугодие 2024 года /[Электронный ресурс]// ФАС : [сайт]. — URL: https://fas.gov.ru/news/33380?utm_source.com (дата обращения: 25.03.2025).

29. ФАС: за 6 месяцев 2023 года служба выявила 15 815 нарушений при проведении госзакупок // ФАС URL: https://fas.gov.ru/news/32695?utm_source=.com

30. Федеральная антимонопольная служба. Анализ результатов контроля в сфере закупок за 2021 год. URL: <https://fas.gov.ru> (дата обращения: 10.10.2023).

31. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»

32. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»

33. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции»

34. Храмкин А. А. Настольная книга госзаказчика / А. А. Храмкин, О. М. Воробьева, В. В. Кошелева, В. А. Ермаков — 9-е изд., доп. / Под ред. А.А. Храмкина. — М. : ИД «Юриспруденция», 2013. С. 114—117.

35. Чеченова М.А. Сущность аудита закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд // Хроноэкономика. 2024. №2 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-audita-zakupok-tovarov-rabot-uslug-dlya-obespecheniya-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-nuzhd> (дата обращения: 24.03.2025).

36. Шкиль Н. А. Проблемные вопросы контроля в системе государственных закупок // Мировая наука. 2021. №6 (51). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemnye-voprosy-kontrolya-v-sisteme-gosudarstvennyh-zakupok> (дата обращения: 24.03.2025).

37. Электронная торговая площадка Росэлторг подвела итоги государственных закупок за 2023 год, проведя анализ Единой информационной системы в сфере закупок (ЕИС) / [Электронный ресурс] // РБК : [сайт]. — URL: <https://companies.rbc.ru/news/uG5CbhUvsv/2023-god-pokazal-rost-gosudarstvennyih-zakupok-s-menshim-obemom-nmts/> (дата обращения: 25.03.2025).
38. Directive 2014/24/EU. URL: <https://eur-lex.europa.eu>.
39. European Commission. Public Procurement. URL: <https://ec.europa.eu>.
40. Federal Acquisition Regulation (FAR). URL: <https://www.acquisition.gov>.
41. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2022. — Берлин, 2023. — URL: <https://www.transparency.org> (дата обращения: 15.03.2025).
42. U.S. General Services Administration. SAM. URL: <https://sam.gov>

Приложение А Организационная структура СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга»

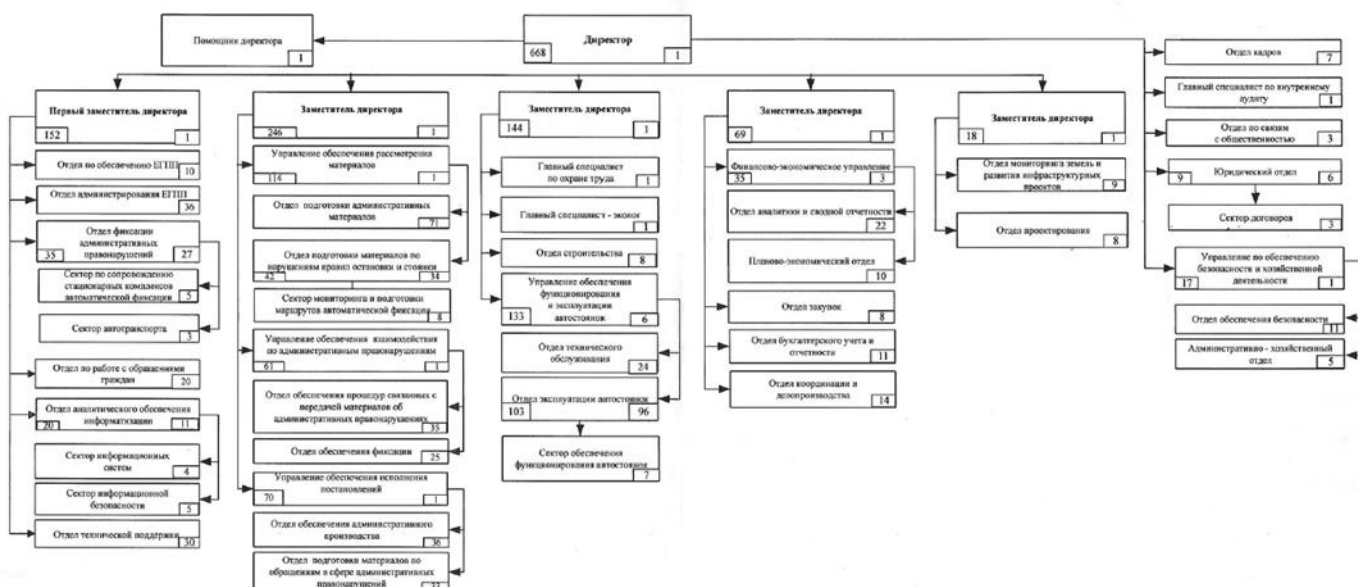


Рисунок А.1 - Организационная структура СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга»

Приложение Б

Форма отчета внутреннего аудита

Общие сведения

Наименование организации: - _____

Период аудита: - _____

Объект аудита: - _____

Основание для проведения: - _____

Состав аудиторской группы: - _____

Дата составления отчета: - _____

Подпись руководителя аудита: - _____

Цели и задачи аудита

1. Проверить соблюдение требований 44-ФЗ на этапах:
 - планирования закупок,
 - выбора поставщиков,
 - исполнения контрактов
2. Оценить эффективность системы внутреннего контроля.
3. Выявить нарушения и разработать корректирующие меры.

Методология аудита

Документарная проверка: - _____

Опрос сотрудников: - _____

Анализ данных ЕИС: - _____

Выборочная проверка: - _____

Продолжение Приложения Б

Результаты аудита

Своевременность публикации в ЕИС: - _____(Результат, %)

Комментарии: _____

Наличие обязательных условий в контрактах: - _____(Результат, %)

Комментарии: _____

Выявленные нарушения

Несоответствие документации: _____ (Количество)

Описание: _____

Нарушение сроков поставки: _____ (Количество)

Описание: _____

Оценка эффективности внутреннего контроля

Доля проверенных контрактов: — (Факт) / Норматив: _____

Средний срок устранения нарушений: — (Факт) / Норматив: _____

Рекомендации:

1. Проблема: Несвоевременная публикация в ЕИС

Рекомендация: _____

Срок: _____

Ответственный: _____

2. Проблема: Отсутствие штрафных санкций

Рекомендация: _____

Срок: _____

Продолжение Приложения Б

Ответственный: _____

Заключение: _____

Подпись аудитора: _____ / ФИО /

Дата: _____