

УДК 334.024
DOI 10.52575/2687-0932-2026-53-2-361-376
EDN REBMMK

Методические подходы к оценке результативности менеджмента общеобразовательных организаций

Тимошкин С.П., Ломовцева О.А., Яковлев О.И.

Московский городской педагогический университет,
Россия, 115191, г. Москва, 2-й Тульский переулок, д. 4
TimoshkinSP@mgpu.ru, LomovcevaOA@mgpu.ru, yakovlevoi@mgpu.ru

Аннотация. В статье рассматриваются методические подходы к оценке менеджмента общеобразовательных организаций в условиях возрастающих требований к качеству и эффективности управления образовательными системами. Обоснована необходимость перехода от узко ориентированных моделей оценки, основанных преимущественно на академических результатах обучающихся, к комплексному анализу, учитывающему как результативные, так и ресурсные параметры функционирования образовательных организаций. В качестве ключевых показателей оценки используются усреднённое место образовательной организации в рейтинге, средняя численность педагогических работников и среднегодовая заработная плата учителей. Эмпирической базой исследования послужили данные общеобразовательных организаций города Москвы за период 2020/21–2024/25 учебных годов. В работе предложена группировка образовательных комплексов по численности контингента и представлены результаты реализации методики оценки. Полученные результаты позволяют выявить устойчивые тенденции и взаимосвязи между менеджментом образовательных организаций и условиями их функционирования, а также обосновать необходимость дифференцированного управленческого воздействия в зависимости от динамики интегральных показателей эффективности.

Ключевые слова: методика оценки, рейтинг общеобразовательных организаций, кадровый потенциал, управление образованием

Для цитирования: Тимошкин С.П., Ломовцева О.А., Яковлев О.И. 2026. Методические подходы к оценке результативности менеджмента общеобразовательных организаций. *Экономика. Информатика*, 53(2): 361–376. DOI 10.52575/2687-0932-2026-53-2-361-376. EDN REBMMK

Methodological Approaches to Assessing the Effectiveness of General Education Institutions Management

Sergei P. Timoshkin, Olga A. Lomovtseva, Oleg I. Yakovlev

Moscow City Pedagogical University,
4 2nd Tulsy Ln., Moscow 115191, Russia
TimoshkinSP@mgpu.ru, LomovcevaOA@mgpu.ru, ykovlevoi@mgpu.ru

Abstract. This article analyzes methodological approaches to improving the management effectiveness of general education institutions in the context of growing demands for quality and efficiency in management, which are consistently evolving. The paper substantiates the need to shift from narrowly focused assessment models based solely on students' academic performance to a comprehensive analysis that captures both performance and resource-based metrics for organizational change. The indicators used include the average ranking of educational institutions, the average group of teaching staff, and average salaries. The empirical baseline study includes data from Moscow general education institutions for the 2020–2024 academic years. The paper proposes a grouping



of educational complexes based on student enrollment and presents the results of implementing the assessment methodology. The findings allow us to identify sustainable changes and relationships between the management of educational institutions and their development, as well as to justify the need for differentiated management interventions based on the dynamics of integrated performance indicators.

Keywords: assessment methodology, general education institution ranking, human resources, education management

For citation: Timoshkin S.P., Lomovtseva O.A., Yakovlev O.I. 2026. Methodological Approaches to Assessing the Effectiveness of General Education Institutions Management. *Economics. Information technologies*, 53(2): 361–376 (in Russian). DOI 10.52575/2687-0932-2026-53-2-361-376. EDN REBMMK

Введение

В современных условиях общеобразовательная организация представляет собой не только социальный институт, реализующий образовательные программы, но и полноценный экономический субъект, осуществляющий деятельность в рамках ограниченных ресурсов и принимающий управленческие решения, направленные на достижение заданных результатов. Обладая материальными, финансовыми и кадровыми ресурсами, общеобразовательная организация вынуждена обеспечивать их рациональное использование, соотнося получаемые образовательные эффекты с объёмом и структурой затраченных ресурсов.

Результаты деятельности общеобразовательных организаций в настоящее время всё чаще фиксируются в форме рейтингов, выступающих интегральным показателем эффективности и конкурентоспособности школ. Рейтинг аккумулирует в себе совокупность образовательных, социально-воспитательных и институциональных результатов и тем самым отражает «выход» системы образования. Однако сам по себе рейтинг не позволяет оценить, за счёт каких ресурсов и управленческих решений достигается занимаемая позиция, что существенно ограничивает его аналитическую и управленческую ценность.

Ключевым ресурсом общеобразовательной организации является педагогический персонал, численность которого определяет масштабы деятельности, организационную сложность и потенциальные возможности достижения образовательных результатов. Средняя численность педагогических работников выступает важнейшей нормирующей переменной, позволяющей интерпретировать рейтинговые позиции образовательной организации с учётом её реального кадрового потенциала. Без учёта данного показателя сопоставление результатов деятельности образовательных организаций различной численности оказывается методологически некорректным и экономически необоснованным.

Не менее значимым экономическим параметром является уровень среднегодовой заработной платы педагогических работников, отражающий условия воспроизводства кадрового потенциала, степень мотивации персонала и устойчивость функционирования образовательной организации. Уровень оплаты труда педагогов формируется за счёт финансовых ресурсов ОО и напрямую влияет как на качество образовательного процесса, так и на стабильность достигнутых результатов. В этой связи заработная плата учителей может рассматриваться как один из ключевых «входных» факторов, определяющих способность образовательной организации поддерживать или улучшать свои позиции в рейтинге.

Таким образом, показатели рейтинга, средней численности педагогических работников и среднегодовой заработной платы учителей образуют логически взаимосвязанную систему, позволяющую рассматривать деятельность общеобразовательной организации в единстве результативных и ресурсных характеристик. Рейтинг в данном контексте отражает совокупный эффект функционирования образовательной организации, численность педагогов – масштаб и структуру используемого кадрового ресурса, а уровень заработной платы – экономические условия его воспроизводства и развития.

Материалы и методы

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью формирования методического подхода к оценке менеджмента общеобразовательных организаций, основанного на интеграции отраслевых (образовательных) и экономических критериев. Такой подход позволяет перейти от формального измерения результатов к анализу эффективности использования ресурсов, выявить взаимосвязь между образовательными достижениями и кадрово-экономическими параметрами функционирования ОО и создать аналитическую основу для принятия обоснованных управленческих решений в системе общего образования [Тамразова, Тимошкин, 2023].

В рамках данной статьи сделан акцент на трех взаимосвязанных группах факторов, оказывающих существенное влияние на менеджмент ОО и, следовательно, на методику оценки: место образовательной организации в рейтинге, численность педагогического состава и уровень среднегодовой заработной платы учителей.

Место в рейтинге является агрегированным показателем, отражающим конкурентоспособность в сравнении с аналогичными организациями. Численность учителей выступает индикатором кадрового обеспечения, позволяя оценить реальную нагрузку на персонал и возможность реализации индивидуализированных образовательных траекторий. Уровень среднегодовой заработной платы является прямым отражением ценности, которую общество и государство придают педагогическому труду, напрямую коррелируя с уровнем мотивации, удержания квалифицированных кадров и притока молодых специалистов.

В методологическом плане место общеобразовательной организации в рейтинге может быть сопоставлено с позицией хозяйствующего субъекта в отраслевом рейтинге конкурентоспособности или эффективности деятельности. В практике корпоративного управления подобные рейтинги используются как интегральный инструмент оценки результатов функционирования организации, агрегирующий совокупность финансовых, производственных, кадровых и институциональных показателей [Ломовцева, Прядко, 2016].

Аналогично рейтингу компаний, рейтинг общеобразовательных организаций отражает не отдельный аспект деятельности, а суммарный эффект управленческих решений и использования ресурсов за определённый период. При этом, как и в бизнесе, занимаемая позиция в рейтинге не позволяет судить об эффективности деятельности организации без соотнесения достигнутых результатов с объёмом и структурой используемых ресурсов. В корпоративном секторе данная проблема решается посредством анализа производительности, рентабельности и отдачи ресурсов, тогда как в системе общего образования аналогичную роль выполняет сопоставление рейтинговых позиций с кадровыми и экономическими параметрами функционирования образовательных организаций.

Использование данного аналогового подхода позволяет рассматривать рейтинг общеобразовательной организации как интегральный показатель «результата», сопоставимый по своей функции с индексами эффективности в бизнесе, и тем самым обосновать необходимость включения экономических показателей в систему оценки деятельности образовательных организаций.

Результаты и обсуждение

Для проведения грамотной оценки деятельности общеобразовательных организаций важно опираться на их результаты. Под результатами деятельности образовательной организации подразумевается совокупность достигнутых целей, выраженных в количественных и качественных показателях за определённый период времени. Эти результаты служат ключевым индикатором эффективности работы ОО и ее вклада в реализацию образовательных стандартов.

Результаты деятельности образовательных организаций можно разделить на несколько основных групп:

- 1) образовательные результаты (академическая успеваемость);
- 2) результаты развития личности (воспитательные и социальные результаты);
- 3) ресурсные и организационные результаты [Шинкарева, Яковлев, Агафонов, 2023].

Первая группа – образовательные результаты (академическая успеваемость), отражающая успешность освоения обучающимися образовательных программ, включает в себя ряд показателей.

Одним из основных является оценка успеваемости и освоения стандартов, к которым мы относим отметки за триместр/полугодие/год, успеваемость на итоговых контрольных работах. Учет этих показателей дает понимание, насколько полно обучающиеся усвоили обязательный учебный материал.

Следующим является показатель результатов внешнего независимого оценивания, который включает баллы по итогам государственной итоговой аттестации (ОГЭ, ЕГЭ, ГВЭ и т. п.), результаты независимых предметных и метапредметных диагностик (ВПР, независимые диагностики МЦКО в Москве и т. п.). Для образовательной организации учет этих показателей является ключевым индикатором конкурентоспособности и объективно сравнимым показателем деятельности.

Еще одним показателем является динамика образовательных достижений. Изменения в успеваемости одного и того же контингента учеников от года к году, или сравнение результатов нынешних выпускников с результатами выпускников прошлых лет отражают эффективность педагогического процесса в динамике.

Не менее важными являются достижения в олимпиадах и конкурсах, а именно, количество призеров и победителей на предметных олимпиадах, творческих, спортивных и научно-исследовательских конкурсах различного уровня (школьный, муниципальный, региональный, федеральный).

Вторая группа – результаты развития личности (воспитательные и социальные результаты). Учет этих результатов отражает вклад ОО в формирование личности обучающихся, их социализацию и готовность к жизни в обществе.

Среди ключевых результатов выступает оценка уровня социализации и гражданской активности, под которыми подразумевается уровень вовлеченности учащихся во внеурочную деятельность, участие в волонтерских программах, общешкольном самоуправлении, участие в мероприятиях Движения Первых и т. д.

Важным в оценке результатов является учет сформированности ключевых компетенций – качество развития навыков XXI века (критическое мышление, коммуникация, креативность, способность к саморегуляции). Измерение вышеперечисленных позиций производится психологами в образовательных организациях через специальные диагностические методики.

Очередным показателем является оценка уровня воспитанности и психологического благополучия. Анализ производится посредством данных анкет по удовлетворенности школьной средой, работы психологов по снижению уровня конфликтности, буллинга, а также общему психологическому климату в коллективе.

Еще одним показателем является оценка уровня профессионального самоопределения. Анализ производится на основании подсчета процента выпускников, поступивших в учреждения профессионального образования (вузы, СПО) в соответствии с выбранным направлением, а также с результатами диагностик федерального проекта «Билет в будущее».

Третья группа – ресурсные и организационные результаты. Эти результаты связаны с эффективностью управления ресурсами и состоянием самой образовательной системы.

Основным показателем выступает оценка кадрового потенциала и условий труда: квалификационный уровень педагогического состава (доля учителей с высшей категорией; доля учителей, имеющих победителей олимпиад; доля учителей, имеющих высокие результаты учеников от сдачи ГИА и т. д.), стабильность кадров, уровень удовлетворенности учителей своей работой (часто измеряется через текучесть кадров и среднюю зарплату).

Другим показателем является оценка уровня удовлетворенности участников образовательных отношений: уровень удовлетворенности родителей качеством предоставляемых услуг, открытостью администрации и коммуникацией.

Еще одним показателем является инфраструктурное развитие и использование ресурсов. В этот показатель входит оценка эффективности использования материально-технической базы, внедрение новых образовательных технологий (цифровизация), итоговый бюджет, освоенный на развитие (не только на содержание).

На основании результатов деятельности образовательных организаций выстраивается их рейтинг. Рейтинг образовательной организации – это система ранжирования общеобразовательных организаций на основе агрегированного набора количественных и качественных показателей, позволяющая определить их относительное место и конкурентоспособность среди других ОО в определенном географическом или тематическом поле (муниципальном, региональном, национальном, предметном).

Рейтинг выступает в роли интегрального индикатора, который сводит многомерный результат работы школы к единому, легко интерпретируемому числовому положению или позиции.

Современные рейтинги, как правило, рассчитываются не по одному, а по десяткам критериев, которые могут включать академическую успеваемость, результаты олимпиад, уровень цифровизации, кадровую обеспеченность и социальные показатели. Главная функция рейтинга – предоставить возможность объективно сравнить одну ОО с другой в сопоставимых условиях. Рейтинги часто публикуются для широкой общественности, что делает их инструментом общественного контроля и формирования репутации.

Появление и широкое распространение рейтингов, а также повышение значимости рейтинга как механизма ранжирования образовательных организаций оказывает глубокое и многоаспектное влияние на то, как разрабатываются и применяются методические подходы к оценке деятельности школ. Это влияние носит как положительный (стимулирующий), так и потенциально негативный (редукционистский) характер.

Поскольку рейтинги строятся на данных, которые можно легко собрать и сравнить (например, баллы ЕГЭ, число медалистов), это стимулирует разработчиков методик отдавать приоритет тем аспектам деятельности, которые поддаются прямому количественному измерению. Методические подходы вынуждены включать в себя системы сбора и обработки данных, ориентированные на вход в рейтинг. Если в рейтинге важен балл ЕГЭ, то внутренняя методика оценки будет уделять больше внимания диагностике знаний, напрямую коррелирующей с этим баллом.

В системе оценки деятельности ОО происходит формирование «рейтингового мышления». Рейтинги переводят оценку из внутреннего инструмента самоанализа в инструмент внешней подотчетности. Методические подходы становятся более ориентированными на внешнего потребителя информации (вышестоящие органы управления, родители). В условиях использования рейтингов как инструмента внешней оценки возрастает значение сопоставимости результатов различных образовательных организаций. В связи с этим процедуры сбора, обработки и представления данных должны основываться на единых методических принципах, обеспечивающих корректность межорганизационных сравнений и возможность отслеживания динамики показателей.

Практика применения рейтинговых механизмов показала ограниченность подходов, ориентированных исключительно на итоговые образовательные результаты. Концентрация внимания только на показателях успеваемости и результатах государственной итоговой аттестации не позволяет в полной мере оценить факторы, обеспечивающие достижение данных результатов. По этой причине современные методики оценки всё чаще включают показатели, характеризующие условия и процессы функционирования образовательной организации. К их числу относятся кадровая устойчивость, уровень профессиональной мотивации педагогов, качество внутренней образовательной среды и эффективность управленческих решений. Учет

подобных параметров позволяет анализировать не только достигнутый результат, но и механизмы его формирования в долгосрочной перспективе [Абрамов, 2024].

Отметим и косвенное влияние, поскольку место в рейтинге зависит от того, что школа может себе позволить (например, привлечь лучших учителей за счет высокой зарплаты или закупить дорогое оборудование), это влияет на то, как оценивается эффективность использования ресурсов. Методики оценки должны интегрировать экономическую эффективность. Оценивается не просто наличие дорогого оборудования, а то, как оно используется для повышения результатов, включенных в рейтинг. Например, разрабатываются методики оценки ROI (возврата инвестиций) в повышение квалификации учителей в привязке к последующему росту позиций в рейтингах.

Подчеркнем, что чрезмерная зависимость от рейтингов может привести к искажению целей оценки. Если рейтинг становится главной целью, методические подходы могут упрощаться до измерения только того, что считается для рейтинга, игнорируя не поддающиеся простому измерению гуманитарные и воспитательные аспекты [Строев, Ломовцева, 2023].

Таким образом, рейтинг выступает мощным внешним регулятором, который заставляет методические подходы к оценке становиться более прозрачными, измеримыми и ориентированными на сопоставимые результаты, при этом постоянно требуя от методистов поиска баланса между измеримостью и всесторонностью оценки. Есть проблемы с взаимообусловленностью результатов с параметрами функционирования деятельности ОО.

В связи с вышесказанным был сделан вывод о том, что существует проблема взаимосвязи результативности менеджмента ОО с параметрами их функционирования. Так, был разработан подход, основанный на анализе менеджмента ОО, который связан с динамикой и группировкой по наиболее значимым показателям.

В основу исследования и разработки методики были положены три измеримых показателя:

- 1) усредненный показатель места ОО в рейтинге;
- 2) средняя численность учителей в комплексах;
- 3) среднегодовая заработная плата учителей.

Настоящее исследование проводилось на основании данных, полученных в ходе мониторинга ОО г. Москвы. Для детального понимания содержания показателей рассмотрим каждый подробнее.

Методика рейтинговой оценки вклада общеобразовательных организаций в качество образования. В исследовании используется официальная методика рейтинговой оценки вклада общеобразовательных организаций города Москвы в обеспечение качественного образования обучающихся в 2024/25 учебном году. Методика представляет собой многофакторную модель, направленную на комплексную количественную оценку результатов деятельности образовательных организаций с учётом академических, социально-воспитательных и институциональных факторов [Шинкарева, Яковлев, Воровский, Карабанова, 2023].

Методологической основой рейтинга является принцип сопоставления образовательных организаций по совокупности стандартизированных показателей, отражающих как итоговые результаты обучения, так и динамику образовательных достижений, условия реализации образовательных программ и вклад школы в развитие обучающихся на различных уровнях образования.

Все показатели рейтинга сгруппированы в восемь тематических блоков, каждый из которых характеризует отдельное направление деятельности образовательной организации:

- 1) обеспечение качественного массового образования;
- 2) развитие образовательных талантов обучающихся;
- 3) эффективность работы дошкольных групп;
- 4) профилактика правонарушений;
- 5) инклюзивное образование;
- 6) использование социокультурных ресурсов города;

- 7) развитие массового любительского спорта;
- 8) динамика результатов образовательной организации.

Такое структурирование позволяет учитывать многомерный характер образовательных результатов и снижать влияние односторонних показателей на итоговую оценку.

Ключевым элементом рейтинга являются результаты государственной итоговой аттестации выпускников основной и средней школы (ОГЭ и ЕГЭ). Оценка строится на основе суммарных и нормированных баллов обучающихся с учётом количества сданных экзаменов, уровня достигнутых результатов и предметной направленности. Дополнительное стимулирование предусмотрено за высокие результаты по естественно-научным и математическим дисциплинам, что отражает приоритеты государственной образовательной политики.

Особенностью методики является распределение рейтинговых баллов между образовательными организациями, в которых обучающийся завершал программы основного и среднего общего образования. Такое распределение позволяет учитывать вклад школы в образовательную динамику обучающегося, а не только формальный результат на момент выпуска.

Для обеспечения устойчивости и репрезентативности результатов применяются корректирующие коэффициенты, учитывающие наличие неудовлетворительных результатов, случаи удаления обучающихся с экзаменов, а также показатель гарантированного массового результата, рассчитываемый с использованием статистических параметров выборки выпускников.

Оценка развития образовательных талантов основывается на результатах участия обучающихся во Всероссийской олимпиаде школьников и Московской олимпиаде школьников. При расчёте учитываются уровень олимпиады, достигнутый результат участника, а также продолжительность обучения в данной образовательной организации. Такой подход позволяет соотнести достижения обучающихся с вкладом образовательной организации в их подготовку и сопровождение [Тимошкин, 2021]. Дополнительно анализируется спектр предметных направлений, по которым обучающиеся принимают участие в муниципальном этапе Всероссийской олимпиады школьников. Данный показатель характеризует широту вовлечения обучающихся в олимпиадное движение и позволяет оценить распределение образовательных достижений по различным предметным областям.

В состав рейтинговой модели включены показатели, характеризующие социальные результаты деятельности образовательной организации. К ним относятся данные о профилактике правонарушений среди несовершеннолетних, организации обучения детей с особыми образовательными потребностями и использовании возможностей городской социокультурной среды в образовательном процессе.

Для образовательных организаций, реализующих инклюзивные практики, предусмотрены повышающие коэффициенты, отражающие сложность и социальную значимость работы с различными категориями обучающихся. Аналогичный подход применяется при оценке результатов дошкольных групп, что позволяет рассматривать образовательную организацию как целостную систему.

Итоговый рейтинговый балл формируется путём агрегирования всех показателей с применением системы мультипликативных коэффициентов и шкалирования массовых результатов. Шкалирование направлено на выравнивание конкурентных условий для образовательных организаций различной численности и предотвращение доминирования количественного фактора над качественными характеристиками [Шинкарева, Куломзина, Яковлев, 2023].

В целом представленная методика ориентирована на комплексную оценку вклада образовательных организаций в качество образования, сочетая измерение академических достижений, образовательной динамики и социально-воспитательных результатов. Использование данного показателя в исследовании позволяет обеспечить сопоставимость данных и повысить валидность полученных выводов.

Средняя численность учителей в комплексах. Под этим показателем понимается усреднённое за отчётный период количество работников, осуществляющих педагогическую

деятельность в образовательной организации независимо от формы занятости. В расчёт включаются педагогические работники, состоящие в трудовых отношениях с образовательной организацией и фактически выполняющие педагогическую нагрузку, включая учителей, педагогов дополнительного образования, педагогов-психологов, логопедов и иных категорий педагогического персонала в соответствии с действующими классификаторами должностей [Патутина, 2024].

Средняя численность педагогических работников, как правило, рассчитывается за календарный или учебный год на основе данных кадрового учёта. Расчёт осуществляется путём суммирования численности педагогических работников за каждый календарный день отчётного периода с последующим делением полученной суммы на количество календарных дней в периоде. Такой подход позволяет учитывать изменения кадрового состава, происходящие в течение года, включая приём и увольнение работников, временное замещение, а также переходы между формами занятости.

При исчислении показателя учитываются педагогические работники, работающие как на полную ставку, так и на условиях неполного рабочего времени. Работники, занятые по совместительству, включаются в расчёт пропорционально доле их занятости, что обеспечивает более точное отражение фактического объёма педагогического ресурса. Не учитываются при исчислении данного показателя работники, находящиеся в длительных отпусках по уходу за ребёнком.

Среднегодовая заработная плата педагогических работников. Данный показатель широко используется в исследованиях экономики образования, при анализе эффективности образовательной политики, а также в мониторинге реализации государственных обязательств в сфере оплаты труда педагогов.

Под среднегодовой заработной платой педагогических работников понимается усреднённый размер выплат, полученных педагогическими работниками образовательной организации за отчётный календарный год, в расчёте на одного работника. Показатель отражает совокупный уровень оплаты труда с учётом структуры заработной платы и позволяет проводить сопоставимый анализ между образовательными организациями, муниципальными образованиями и регионами.

Среднегодовая заработная плата педагогических работников рассчитывается на основе данных бухгалтерского и кадрового учёта образовательной организации. В числитель показателя включается общий фонд оплаты труда педагогических работников за отчётный год, охватывающий все виды выплат, предусмотренные системой оплаты труда. К таким выплатам относятся должностные оклады (тарифные ставки), компенсационные и стимулирующие выплаты, надбавки за квалификационную категорию, стаж педагогической работы, условия труда, а также премиальные выплаты, начисленные по итогам отчётного периода [Патутина, 2024].

В расчёт, как правило, включаются суммы начисленной заработной платы до удержания налогов и иных обязательных платежей, что обеспечивает сопоставимость показателя с официальной статистикой и нормативными ориентирами.

Знаменатель показателя представляет собой среднюю численность педагогических работников за тот же отчётный период. Таким образом, среднегодовая заработная плата определяется как отношение годового фонда оплаты труда педагогических работников к их средней численности. Применение данного подхода позволяет нивелировать влияние кадровых изменений, происходящих в течение года, и обеспечить корректную интерпретацию уровня оплаты труда.

Использование среднегодовой заработной платы педагогических работников имеет важное аналитическое значение при оценке кадровой устойчивости и привлекательности образовательной организации как работодателя. Уровень оплаты труда педагогов рассматривается как один из факторов, влияющих на профессиональную мотивацию, текучесть кадров и возможность привлечения квалифицированных специалистов.

Уровень оплаты труда педагогических работников рассматривается как один из факторов кадровой устойчивости образовательной организации. Анализ данного показателя позволяет оценить условия функционирования педагогического коллектива и выявить возможные связи между ресурсным обеспечением образовательной организации и достигнутыми результатами. В рамках настоящего исследования среднегодовая заработная плата используется совместно с показателями численности педагогических работников и рейтинговой оценки школ, что обеспечивает возможность комплексного анализа кадровых и результативных характеристик образовательных организаций.

При разработке методических подходов к оценке деятельности общеобразовательных организаций принципиально важно использовать совокупность показателей, отражающих как результаты образовательной деятельности, так и ресурсные условия их достижения. В этой связи целесообразным является одновременное применение рейтинга вклада школ в качественное образование, средней численности педагогических работников и среднегодовой заработной платы учителей.

Рейтинг вклада школ в качественное образование выступает интегральным результативным показателем, позволяющим оценить эффективность образовательной организации на основе комплексного учёта учебных достижений обучающихся, образовательной динамики и социально-воспитательных результатов. Средняя численность педагогических работников характеризует кадровый потенциал образовательной организации и является нормирующей переменной при интерпретации результативных показателей. Среднегодовая заработная плата учителей отражает социально-экономические условия деятельности педагогических работников и является индикатором кадровой устойчивости и мотивационного потенциала образовательной организации. Включение данного показателя в методическую модель оценки позволяет учитывать влияние условий труда и уровня материального обеспечения педагогов на образовательные результаты.

Совместное использование указанных показателей обеспечивает комплексный подход к оценке деятельности общеобразовательных организаций, позволяя рассматривать образовательные результаты в контексте кадровых и экономических условий их формирования и повышая аналитическую обоснованность выводов исследования.

Для исследования была произведена группировка образовательных комплексов г. Москвы, критерием которой стала численность обучающихся:

- малочисленные комплексы (А) – численность контингента до 2500 чел.;
- среднечисленные комплексы (В) – численность контингента от 2501 до 3500 чел.;
- многочисленные комплексы (С) – численность контингента от 3501 чел.

Рассмотрим подробнее результаты исследования, которые представлены ниже (см. таблицу).

Логика представления данных основана на первичной систематизации информации по показателям оценки деятельности общеобразовательных организаций. В рамках каждого показателя данные структурированы по типам образовательных комплексов и представлены в динамике за соответствующие учебные годы.

Отдельными блоками рассматриваются доля школ, имеющих рейтинг, темпы роста численности учителей и темпы роста среднегодовой заработной платы педагогических работников. Для каждого показателя приводятся значения по малочисленным, среднечисленным и многочисленным комплексам, что позволяет рассматривать дифференциацию параметров в зависимости от масштабов деятельности организаций. Графическая интерпретация обеспечивает структурированное и логически упорядоченное представление данных по каждому показателю, что делает его удобным для подготовки аналитических материалов, отчетных документов для целей управления.

Использование авторского подхода к анализу и интерпретации взаимообусловленности показателей приводит к выводу о необходимости дифференциации комплекса технологий

управления по отношению к стейкхолдерам внутренней среды ОО, относящихся к разным группам (малочисленные, среднечисленные, многочисленные).

Результаты оценки менеджмента общеобразовательных организаций г. Москвы
Results of the management assessment of general education institutions in Moscow

Показатели	Группа	Периоды, гг.			
		20/21	22/23	23/24	24/25
Доля школ, входящих в топ-220 школ с высоким рейтинговым баллом	Малочисленные комплексы	0,40	0,60	0,50	0,40
	Среднечисленные комплексы	0,45	0,36	0,64	0,73
	Многочисленные комплексы	0,73	0,73	0,80	0,55
Средняя численность учителей в комплексах	Малочисленные комплексы	82	78	76	74
	Среднечисленные комплексы	123	127	125	122
	Многочисленные комплексы	172	171	171	164
Среднегодовая заработная плата учителей в комплексах	Малочисленные комплексы	119905	131649	140634	146273
	Среднечисленные комплексы	116548	128092	134517	147873
	Многочисленные комплексы	120398	127370	135502	148425

Признаком дифференциации должны быть не просто размеры ОО (по численности обучающихся и персонала), а динамика интегративного показателя результатов. Для общеобразовательных организаций таким интегративным индикатором является место, занимаемое в рейтинге (рис. 1, рис. 2, рис. 3).

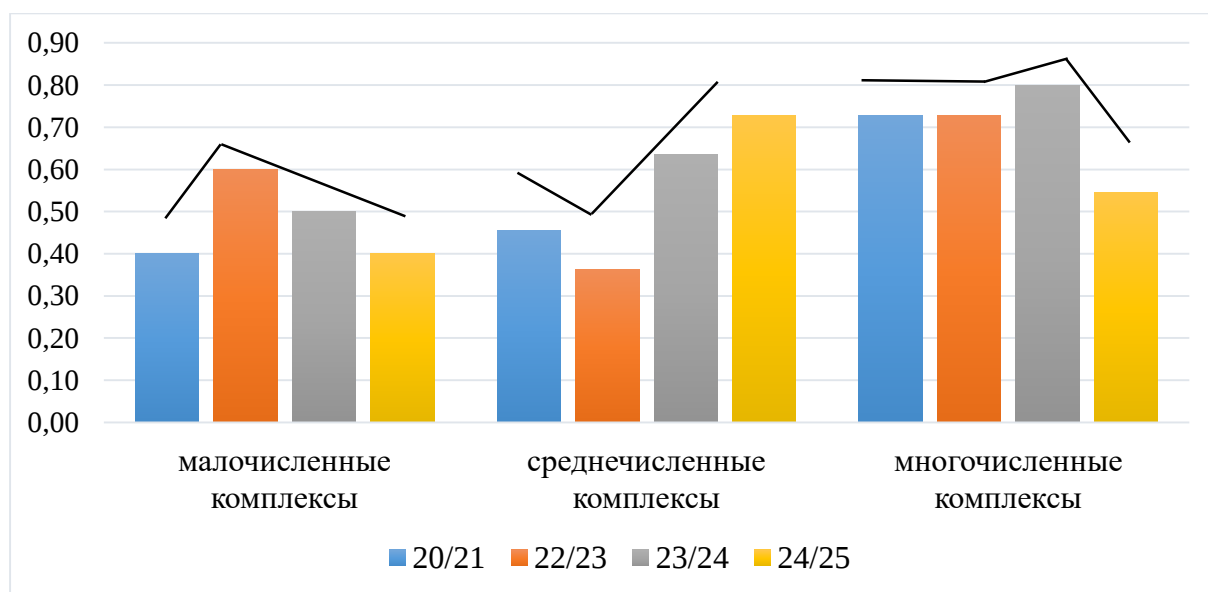


Рис. 1. Доля школ, входящих в топ-220 школ с высоким рейтинговым баллом (группировка по типам комплексов)

Fig. 1. Share of schools in the top 220 with a high ranking score

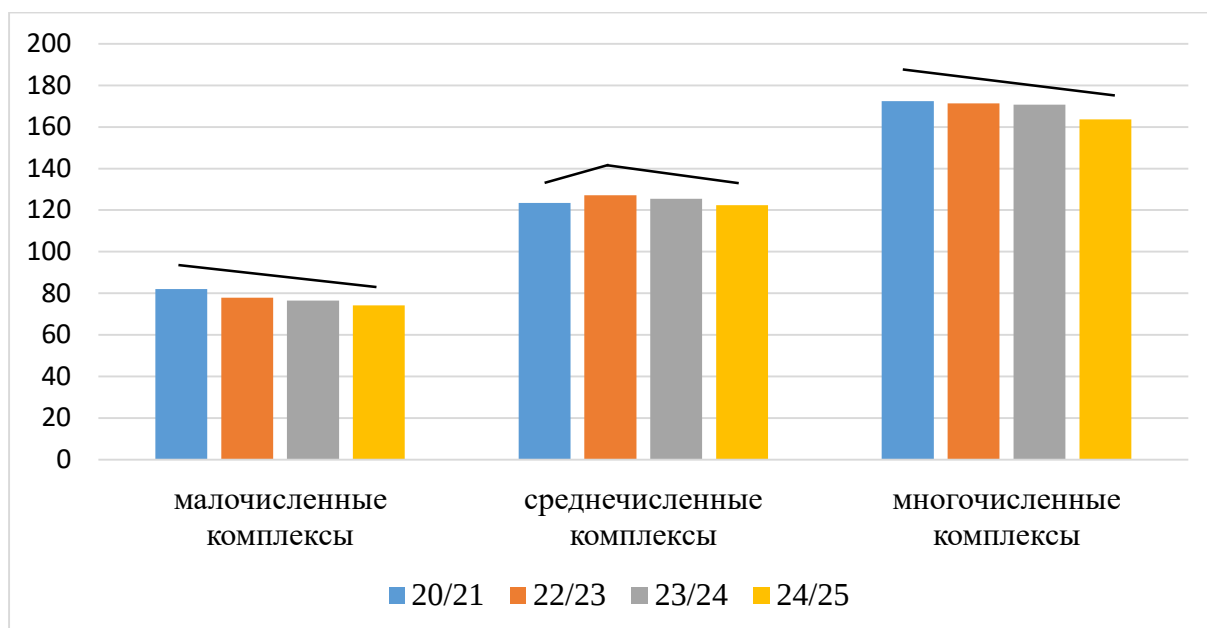


Рис. 2. Темпы роста численности учителей в комплексах (группировка по типам комплексов)
Fig. 2. Teaching staff growth rates (grouped by the types of education complex)

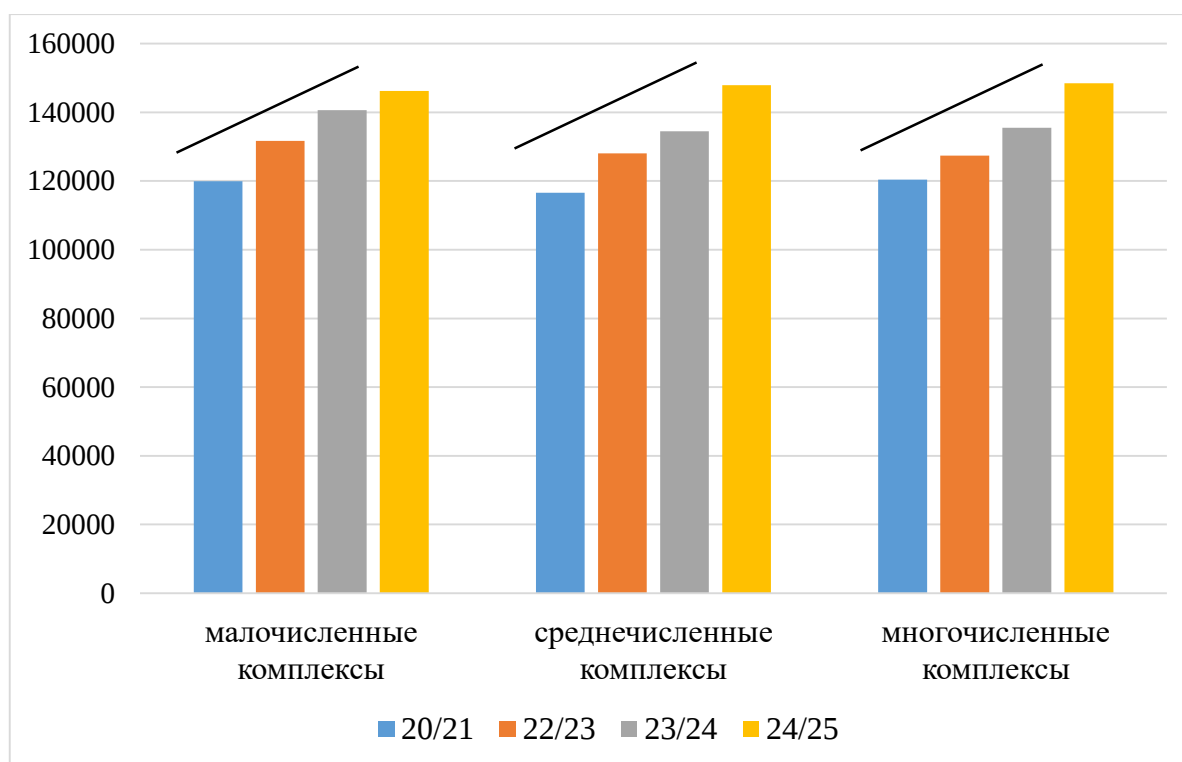


Рис. 3. Темпы роста среднегодовой заработной платы учителей (группировка по типам комплексов)
Fig. 3. Teachers' average annual wages growth rates (grouped by types of complexes)

Например, для комплексов с малой численностью обучающихся потенциал роста, очевидно, связан ее наращиванием, то есть с *внешней средой*, с привлечением ресурсов и попыткой экстенсивно расширяться. В частности, это возможно за счет расширения охвата целевого рынка, то есть привлечения новых групп потребителей образовательных программ во внешнем окружении, что позволит наращивать контингент обучающихся, расширять ассортимент программ дополнительного образования, проводить иные мероприятия по привлечению дополнительного числа потребителей разных категорий (маркетинговые методы управления) [Ломовцева, Герасименко, Островская, 2023].

Для комплексов со средней численностью обучающихся потенциал роста связан с повышением индивидуализации подходов к удовлетворению потребностей существующих потребителей (обучающихся и персонала). Подбор индивидуальных траекторий развития в организациях с такой численностью сотрудников и обучающихся вполне возможно приведет к росту удельной результативности каждого. Социальная технология управленческих воздействий опирается в этом случае, преимущественно, на развитие лидерства, применение современных его концептов. Основная цель – сформировать лояльного индивидуума во внутренней среде, который будет воспринимать организационные цели как свои собственные, будет стремиться к улучшению личных результатов для повышения общеорганизационных [Ломовцева, Тимошкин, 2025; Тимошкин, Тамразова, 2023]. Например, результаты образовательной деятельности (итоговые баллы ОГЭ, ЕГЭ, итоги предметных диагностик) и творческих видов деятельности (победы в предметных олимпиадах, спортивных соревнованиях, творческих конкурсах) – все это в совокупности способствует росту рейтинговых показателей ОО, то есть росту интегративного показателя результата.

Для комплексов с большой численностью обучающихся и персонала потенциал роста ОО опирается на интенсивные факторы, то есть на совершенствование процессов во внутренней среде ОО. Достигнутый масштаб деятельности и объемы ресурсов таких ОО выделяют из всей совокупности социальных технологий управления проектирование дифференцированных социальных взаимодействий с разными возрастными когортами обучающихся, которые детерминированы теорией поколений. Это способствует повышению мотивации молодых людей, их самооценки и самореализации, а также укрепляет авторитет руководителей ОО, доверие к страшим [Ломовцева, Тимошкин, 2023]. Это позволит сохранять численность, не допуская оттока, в том числе за счет повышения качества индивидуальных результатов разных категорий обучающихся.

Представленные данные ориентированы на комплексное рассмотрение показателей в разрезе типов образовательных организаций и могут быть использованы для анализа внутригрупповых процессов и тенденций развития.

Заключение

Проведённое исследование показало, что оценка деятельности общеобразовательных организаций становится более информативной при совместном рассмотрении результативных и ресурсных характеристик их функционирования. Использование рейтингового показателя в сочетании со средней численностью педагогических работников и уровнем их среднегодовой заработной платы позволило рассмотреть результаты деятельности образовательных организаций не изолированно, а в контексте кадровых и экономических условий их достижения.

Анализ данных общеобразовательных организаций города Москвы за период 2020/21–2024/25 учебных годов выявил различия в динамике исследуемых показателей между малочисленными, среднечисленными и многочисленными образовательными комплексами. Полученные данные свидетельствуют о том, что взаимосвязь между рейтинговыми результатами, кадровыми ресурсами и уровнем оплаты труда имеет различный характер в организациях разного масштаба. Это позволяет рассматривать размер образовательного комплекса не только как количественную характеристику, но и как фактор, влияющий на особенности управления его развитием.

Установлено, что при анализе эффективности деятельности общеобразовательных организаций недостаточно ориентироваться исключительно на итоговые образовательные результаты или показатели численности контингента. Более обоснованные выводы могут быть получены при учёте динамики интегральных показателей, отражающих результаты деятельности в сочетании с параметрами кадрового обеспечения и материального стимулирования педагогических работников. Практическое значение исследования заключается в возможности использования предложенного подхода при проведении мониторинга деятельности образовательных организаций, формировании аналитических

материалов для органов управления образованием и разработке управленческих решений, учитывающих специфику образовательных организаций различного масштаба и особенности их ресурсного обеспечения.

Список источников

- Департамент образования и науки города Москвы // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. URL: <https://www.mos.ru/donm/organizations/?page=1> (дата обращения: 09.06.2024).
- Портал Минпросвещения. URL: <https://edu.gov.ru/> (дата обращения: 09.06.2024).
- Рейтинг вклада образовательных организаций в качественное образование московских школьников в 2024/2025 учебном году // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. URL: <https://www.mos.ru/donm/documents/metodicheskie-rekomendacii/view/327954220/?ysclid=ml8d109h8n726411641> (дата обращения: 01.02.2026).
- Рейтинг вклада образовательных организаций в качественное образование московских школьников в 2023/2024 учебном году // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. URL: <https://www.mos.ru/donm/documents/metodicheskie-rekomendacii/view/308540220/> (дата обращения: 01.02.2026).
- Рейтинг вклада образовательных организаций в качественное образование московских школьников в 2022/2023 учебном году // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. URL: <https://www.mos.ru/donm/documents/metodicheskie-rekomendacii/view/291148220/> (дата обращения: 01.02.2026).
- Рейтинг вклада образовательных организаций в качественное образование московских школьников в 2020/2021 учебном году // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. URL: <https://www.mos.ru/donm/documents/metodicheskie-rekomendacii/view/257146220/> (дата обращения: 01.02.2026).
- Рейтинг вклада школ Москвы в качественное образование московских школьников. Методика 2024/25 // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. URL: https://www.mos.ru/upload/content/files/94e6287ea1d1f3a7f1e497a05bee60cc/Metodika_2025_PUB.pdf?ysclid=ml8da9gxl1696369805 (дата обращения: 01.02.2026).

Список литературы

- Абрамов Р.А. 2024. Взаимосвязь между экономической диверсификацией и устойчивым развитием регионов Российской Федерации. *Вестник университета*, 1: 41–49.
- Ломовцева О.А., Герасименко О.А., Островская А.А. 2023. Стратегическое управление: классический концепт или инструмент развития компаний. *Экономика и управление: проблемы, решения*, 2, 11(140): 103–112.
- Ломовцева О.А., Прядко С.Н. 2016. Использование квалиметрического подхода для оценки стержневых компетенций научно-образовательных организаций. *Научные ведомости Белгородского государственного университета, Серия: Экономика. Информатика*, 16(237): 24–37.
- Ломовцева О.А., Тимошкин С.П. 2025. Лидерство в менеджменте образовательных организаций: конструктивная проекция зарубежной практики. *Экономика. Информатика*, 52(1): 78–85. DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-1-78-85
- Ломовцева О.А., Тимошкин С.П. 2023. Современный подход к обучению лидеров-миллениалов. *Экономико-управленческий конгресс: Сборник научных работ по итогам международного научно-практического комплексного мероприятия*, Белгород, 01–02 ноября 2023 года, Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет: 60–63.
- Патутина Н.А. 2024. Четырехкомпонентная модель корпоративной среды для поддержания профессионального благополучия сотрудников. *Актуальные вопросы благополучия личности: психологический, социальный и профессиональный контексты: Материалы Всероссийской научно-практической конференции*, Ханты-Мансийск, 22 ноября 2024 года, Ханты-Мансийск: Югорский государственный университет: 124–130.
- Патутина Н.А. 2024. О внутриорганизационном доверии при реализации инновационных подходов к управлению образовательной организацией, *Педагогическое образование: традиции и инновации, пространство и возможности : Сборник статей участников Международной научно-практической конференции, посвящённой 90-летию педагогического образования в Арзамасе*,

- Арзамас, 19–20 ноября 2024 года, Арзамас: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского: 332–335.
- Строев В.В., Ломовцева О.А. 2023. Санкционная экономика: сила «слабых связей» российского менеджмента. *Вестник университета*, 2: 174–180.
- Тамразова Е.И., Тимошкин С.П. 2023. Методы развития организационно-управленческих компетенций педагогов общеобразовательных организаций. Горизонты науки: Сборник научных статей по материалам докладов и сообщений VII Всероссийской студенческой научно-практической конференции с международным участием, Смоленск, 26 апреля 2023 года, Выпуск 7, Смоленск: Смоленский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»: 79–82.
- Тимошкин С.П. 2021. Цифровизация образования как преобразующий аспект Российской системы профориентационной деятельности. Актуальные вопросы гуманитарных наук: Сборник научных статей бакалавров, магистрантов и аспирантов, под редакцией А.А. Сорокина, Г.В. Калабуховой, Выпуск 4, Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Книгодел»: 207–212.
- Тимошкин С.П., Тамразова Е.И. 2023. Стратегии развития лидерства персонала образовательной организации в современных условиях. Развитие российской экономики в современных условиях: Сборник научных трудов по итогам научной конференции, Государственный университет управления, 12–13 сентября 2023 года, Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»: 248–252.
- Шинкарева О.В., Куломзина Е.Ю., Яковлев О.И. 2023. Роль Московского проекта «Предпринимательский класс» в развитии молодого поколения бизнесменов. Мировой Университет для глобального города – университет возможностей: развитие человеческого потенциала: Сборник научных статей по материалам VI Международной научно-практической конференции, Москва, 19–20 апреля 2023 года, Москва: Общество с ограниченной ответственностью «А-Приор»: 27–31.
- Шинкарева О.В., Яковлев О.И., Агафонов Д.С. 2023. Использование информационных систем на базе облачных технологий для мониторинга и анализа деятельности школ Москвы. *Вестник Екатеринбургского института*, 2(62): 55–60.
- Шинкарева О.В., Яковлев О.И., Воровский Н.В., Карабанова О.В. 2023. Финансирование московских школ: результаты реформы. *Вестник МГПУ, Серия: Экономика*, 2(36): 8–16.

References

- Abramov R.A. 2024. Vzaimosvyaz' mezhdru ehkonomicheskoy diversifikaciej i ustojchivym razvitiem regionov Rossijskoj Federacii. [The Relationship between Economic Diversification and Sustainable Development of Regions of the Russian Federation]. *Vestnik universiteta [University Bulletin]*, 1: 41–49.
- Lomovtseva O.A., Gerasimenko O.A., Ostrovskaya A.A. 2023. Strategicheskoe upravlenie: klassicheskij koncept ili instrument razvitiya kompanij [Strategic Management: A Classical Concept or a Tool for Company Development]. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya [Economics and Management: Problems, Solutions]*, 2, 11(140): 103–112.
- Lomovtseva O.A., Pryadko S.N. 2016. Ispol'zovanie kvalimetriceskogo podkhoda dlya ocenki sterzhnevnykh kompetencij nauchno-obrazovatel'nykh organizacij [Using a Qualimetric Approach to Assessing Core Competencies of Scientific and Educational Organizations]. *Nauchnyye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta, Seriya: Ekonomika. Informatika [Scientific Bulletin of Belgorod State University, Series: Economics. Computer Science]*, 16 (237): 24–37.
- Lomovtseva O.A., Timoshkin S.P. 2025. Liderstvo v menedzhmente obrazovatel'nykh organizacij: konstruktivnaya proekciya zarubezhnoj praktiki [Leadership in the Management of Educational Organizations: A Constructive Projection of Foreign Practice]. *Ekonomika. Informatika [Economics. Informatics]*, 52 (1): 78–85. DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-1-78-85.
- Lomovtseva O.A., Timoshkin S.P. 2023. Sovremennyy podkhod k obucheniyu liderov-millennialov [A Modern Approach to Training Millennial Leaders]. *Ekonomiko-upravlencheskiy kongress: Sbornik nauchnykh rabot po itogam mezhdunarodnogo nauchno-prakticheskogo kompleksnogo meropriyatiya, Belgorod: Belgorodskiy gosudarstvennyy natsional'nyy issledovatel'skiy universitet [Economic and Management Congress: Collection of Scientific Papers Based on the Results of the International Scientific and Practical Complex Event, Belgorod: Belgorod State National Research University]*: 60–63.
- Patutina N.A. 2024. Chetyrekhkomponentnaya model' korporativnoj sredy dlya podderzhaniya professional'nogo blagopoluchiya sotrudnikov [A Four-Component Model of a Corporate Environment for Maintaining the

- Professional Well-Being of Employees]. Aktual'nyye voprosy blagopoluchiya lichnosti: psikhologicheskii, sotsial'nyy i professional'nyy konteksty: Materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Khanty-Mansiysk: Yugorskiy gosudarstvennyy universitet [Current Issues of Personal Well-Being: Psychological, Social, and Professional Contexts: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Khanty-Mansiysk: Yugra State University]: 124–130.
- Patutina N.A. 2024. O vnutriorganizatsionnom doverii pri realizatsii innovatsionnykh podkhodov k upravleniyu obrazovatel'noy organizatsiej [On Intra-Organizational Trust in the Implementation of Innovative Approaches to the Management of an Educational Organization]. Pedagogicheskoye obrazovaniye: traditsii i innovatsii, prostranstvo i vozmozhnosti : Sbornik statey uchastnikov Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, posvyashchennoy 90-letiyu pedagogicheskogo obrazovaniya v Arzamase, Arzamas: Natsional'nyy issledovatel'skiy Nizhegorodskiy gosudarstvennyy universitet im. N.I. Lobachevskogo [Pedagogical Education: Traditions and Innovations, Space and Opportunities: Collection of Articles by Participants of the International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 90th Anniversary of Pedagogical Education in Arzamas, Arzamas: National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod]: 332–335.
- Stroyev V.V., Lomovtseva O.A. 2023. Sankcionnaya ehkonomika: sila «slabykh svyazei» rossiyskogo menedzhmenta [Sanctions Economy: The Power of “Weak Ties” in Russian Management]. Vestnik universiteta [University Bulletin], 2: 174–180.
- Tamrazova E.I., Timoshkin S.P. 2023. Metody razvitiya organizatsionno-upravlencheskikh kompetentsij pedagogov obshcheobrazovatel'nykh organizatsiy [Methods for Developing Organizational and Managerial Competencies of Teachers in General Education Organizations]. Gorizonty nauki: Sbornik nauchnykh statey po materialam dokladov i soobshcheniy VII Vserossiyskoy studencheskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiyem, Smolensk: Smolenskiy filial federal'nogo gosudarstvennogo byudzhethnogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya vysshego obrazovaniya «Rossiyskiy ekonomicheskii universitet imeni G.V. Plekhanova» [Horizons of Science: Collection of scientific articles based on reports and communications from the VII All-Russian Student Scientific and Practical Conference with International Participation, Smolensk: Smolensk Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Plekhanov Russian University of Economics”], 7: 79–82.
- Timoshkin S.P. 2021. Cifrovizatsiya obrazovaniya kak preobrazuyushchij aspekt Rossiyskoj sistemy porientatsionnoy deyatel'nosti [Digitalization of Education as a Transformative Aspect of the Russian System of Career Guidance Activities]. Aktual'nyye voprosy gumanitarnykh nauk: Sbornik nauchnykh statey bakalavrov, magistrantov i aspirantov, pod redaktsiyey A.A. Sorokina, G.V. Kalabukhovoy, Moskva: Obshchestvo s ogranichennoy otvetstvennost'yu "Knigodel" [Current Issues in the Humanities: Collection of scientific articles by bachelors, masters, and postgraduates / Edited by A. A. Sorokin, G. V. Kalabukhova, Moscow: Knigodel Limited Liability Company], 4: 207–212.
- Timoshkin S.P., Tamrazova E.I. 2023. Strategii razvitiya liderstva personala obrazovatel'noy organizatsii v sovremennykh usloviyakh [Strategies for Developing Personnel Leadership in an Educational Organization in Modern Conditions]. Razvitiye rossiyskoy ekonomiki v sovremennykh usloviyakh: Sbornik nauchnykh trudov po itogam nauchnoy konferentsii, Gosudarstvennyy universitet upravleniya, Moskva: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya "Dashkov i K" [Development of the Russian Economy in Modern Conditions: Collection of Scientific Papers Based on the Results of a Scientific Conference, State University of Management, Moscow: Dashkov i K Publishing and Trading Corporation]: 248–252.
- Shinkareva O.V., Kulomzina E.U., Yakovlev O.I. 2023. Rol' Moskovskogo proekta "Predprinimatel'skiy klass" v razvitiy molodogo pokoleniya biznesmenov [The Role of the Moscow Project "Entrepreneurial Class" in the Development of the Young Generation of Businessmen]. Mirovoy Universitet dlya global'nogo goroda – universitet vozmozhnostey: razvitiye chelovecheskogo potentsiala: Sbornik nauchnykh statey po materialam VI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Moskva: Obshchestvo s ogranichennoy otvetstvennost'yu "A-Prior" [World University for a Global City – University of Opportunities: Developing Human Potential: Collection of Scientific Articles Based on the Materials of the VI International Scientific and Practical Conference, Moscow: Limited Liability Company “A-Prior”]: 27–31.
- Shinkareva O.V., Yakovlev O.I., Agafonov D.S. 2023. Ispol'zovanie informatsionnykh sistem na baze oblachnykh tekhnologiy dlya monitoringa i analiza deyatel'nosti shkol Moskvy [Using information systems based on cloud technologies for monitoring and analyzing the activities of Moscow schools]. Vestnik Yekaterininskogo instituta [Bulletin of the Catherine Institute], 2 (62): 55–60.



Shinkareva O.V., Yakovlev O.I., Vorovsky N.V., Karabanova O.V. 2023. Finansirovanie moskovskikh shkol: rezul'taty reformy [Financing of Moscow schools: results of the reform]. Vestnik MGPU, Seriya: Ekonomika [Bulletin of the Moscow State Pedagogical University. Series: Economics], 2 (36): 8–16.

Конфликт интересов: о потенциальном конфликте интересов не сообщалось.

Conflict of interest: no potential conflict of interest related to this article was reported.

Поступила в редакцию 05.02.2026

Поступила после рецензирования 17.03.2026

Принята к публикации 30.03.2026

Received February 05, 2026

Revised March 17, 2026

Accepted March 30, 2026

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Тимошкин Сергей Петрович, аспирант института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет, г. Москва, Россия

Ломовцева Ольга Алексеевна, доктор экономических наук, профессор, профессор департамента экономики и управления, Московский городской педагогический университет, г. Москва, Россия

Яковлев Олег Иванович, кандидат экономических наук, доцент департамента экономики и управления, Московский городской педагогический университет, г. Москва, Россия

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Sergei P. Timoshkin, Postgraduate Student at the Institute of Economics, Management and Law, Moscow City Pedagogical University, Moscow, Russia

Olga A. Lomovtseva, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management, Moscow City Pedagogical University, Moscow, Russia

Oleg I. Yakovlev, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Moscow City Pedagogical University, Moscow, Russia