

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Кубанский государственный аграрный университет
имени И. Т. Трубилина»

Факультет управления

Кафедра менеджмента

**КОНТРОЛЛИНГ В ГОСУДАРСТВЕННОМ
И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Методические указания

по выполнению контрольных работ для обучающихся
факультета заочного обучения направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Краснодар
КубГАУ
2019

Составитель: О.В. Ломакина

Контроллинг в государственном и муниципальном управлении: метод. указания по выполнению контрольных работ для обучающихся факультета заочного обучения / О. В. Ломакина. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 29 с.

Методические указания по выполнению контрольных работ для обучающихся факультета заочного обучения по дисциплине «Контроллинг в государственном и муниципальном управлении» включают перечень вопросов по основным темам, практические задания для самостоятельного выполнения.

Предназначены для обучающихся заочного обучения направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского госагроуниверситета, протокол № 6 от 25.06.2019.

Председатель
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Ломакина О. В.,
составление, 2019
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубиллина», 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Основные требования и методические рекомендации....	5
2. Варианты контрольных работ.....	7
3. Вопросы к зачету	23
4. Таблица выбора контрольных работ.....	26
5. Рекомендуемая литература	27

ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения дисциплины «Контроллинг в государственном и муниципальном управлении» – получение обучающимися теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области организации и реализации контроллинга на предприятиях частного и общественного секторах экономики, в аппарате ТОИВ и МСУ (территориальные органы исполнительной власти и МСУ), в условиях динамичной внешней среды.

Задачами освоения дисциплины является формирование навыков:

- мониторинга и социально-экономического положения муниципального образования и оценки состояния организаций (хозяйствующих субъектов) с точки зрения контроллинга;
- разработки социально-экономических проектов (программ развития), оценки экономических, социальных, политических условий и последствий реализации муниципальных проектов посредством механизмов реализации контроллинга;
- анализа муниципальных ресурсов, ресурсного обеспечения муниципальных проектов с позиции концепции и механизма контроллинга;
- поиска организационно-управленческих решений эффективного построения системы контроллинга в организациях частного и общественного сектора муниципальной экономики.

Контрольная работа является важной формой самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения. Она служит допуском к зачету. Выполняемые обучающимися контрольные работы позволяют преподавателю дать предварительную оценку степени усвоения ими учебного материала по данной дисциплине.

Данные методические рекомендации разработаны с целью освоения теоретического материала и развития навыков применения количественных методов и инструментов контроллинга и письменного изложения выводов по заданиям, что способствует развитию самостоятельного творческого мышления и пониманию предмета у обучающихся.

1. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа является важной формой самостоятельной работы обучающихся заочной формы обучения. Она служит допуском к экзамену.

Выполняемые контрольные работы позволяют преподавателю дать предварительную оценку степени усвоения обучающимися учебного материала по данной дисциплине.

Обучающийся выполняет контрольную работу по предмету в соответствии с индивидуальным заданием (вариантом). Вариант контрольной работы выбирается в соответствии с последней цифрой номера зачетной книжки студента и первой буквой фамилии студента. Исходя из этого, предлагается 20 вариантов контрольных работ от 1 до 20-го варианта включительно.

Контрольная работа включает 2 теоретических вопроса и практическое задание. Ответы на вопросы должны быть изложены достаточно объемно и содержательно. При решении задачи должно быть обязательно приведено условие и указан подробный ход решения.

Примерный объем контрольной работы 15-20 страниц рукописного текста (формата ученической тетради). Исходными материалами для ее выполнения служат литературные источники, указанные в библиографическом списке и рекомендованные дополнительно на консультациях.

Контрольную работу оформляют с соблюдением следующих требований. На лицевой стороне обложки указывают «Контрольная работа по дисциплине «Контроллинг в ГМУ» и наклеивают сопроводительный бланк с заполненными данными о студенте; после обложки тетради размещают индивидуальное задание (вариант), затем план ее выполнения (оглавление).

Страницы все нумеруются, на каждой из них оставляют поля для замечаний и предложений преподавателя-рецензента, в конце

приводят список использованной литературы, ставят подпись и дату завершения работы. Она должна быть аккуратно написана, и иметь опрятный вид.

Контрольная работа представляется преподавателю. После рецензирования преподавателем и допуска к собеседованию контрольная работа с рецензией возвращается обучающемуся. Он должен устранить имеющиеся в ней недостатки и представить ее с рецензией для собеседования.

Если контрольная работа не допущена к собеседованию, то обучающийся дорабатывает ее и представляет повторно. При этом должны быть полностью сохранены записи преподавателя на обложке и по тексту контрольной работы.

План контрольной работы.

Титульный лист.

Индивидуальное письменное задание (вклеивается после обложки).

План контрольной работы или оглавление (с указанием страниц, с которых начинаются разделы и подразделы).

Раздел 1. Теоретические вопросы (первый, второй).

В заголовке приводят название вопроса с указанием после него в скобках (вопрос №).

Раздел 2. В заголовке приводят номер задачи.

1. Исходные данные
2. Расчет показателей
3. Заключение (с выводами).

Список использованной литературы (по разделам 1 и 2).

2. ВАРИАНТЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Вариант № 1.

1. Поясните концепции контроллинга в их историческом развитии.
2. Назовите основные виды государственных и муниципальных учреждений. Поясните основные различия между ними.
3. Практическое задание № 1.

Вариант № 2.

1. Как строится финансово-хозяйственная деятельность в государственных и муниципальных учреждениях?
2. Поясните статус контроллинга как структурного элемента системы государственного (муниципального) управления. Назовите основные признаки государственного контроллинга, отличающие его от иных структурных элементов системы управления..
3. 3. Практическое задание № 2.

Вариант № 3.

1. Назовите и охарактеризуйте специфические особенности менеджмента в государственной (муниципальной) службе.
2. Охарактеризуйте продукт управленческого труда применительно к государственной (муниципальной) службе и возможность применения калькуляции.
3. Практическое задание № 3.

Вариант № 4.

1. Охарактеризуйте учет затрат по видам, по носителям, местам возникновения в контексте контроллинга государственной (муниципальной) службы.
2. Назовите цель и задачи контроллинга внешней среды.
3. Практическое задание № 4.

Вариант № 5.

1. Охарактеризуйте инструмент контроллинга внешней среды «анализ фактов, событий и отклонений» в контексте государственного контроллинга.
2. Назовите факторы, определяющие долгосрочный интерес к территории со стороны потребителей.

3. Практическое задание № 5.

Вариант № 6.

1. Охарактеризуйте цель и задачи контроллинга в территориальном маркетинге. GAP-анализ как инструмент контроллинга в территориальном маркетинге.

2. Охарактеризуйте инструмент «бенчмаркинг», каким образом он может использоваться в государственном контроллинге?.

3. Практическое задание № 1.

Вариант № 7.

1. Охарактеризуйте условия принятия управленческих решений: условия определенности, условия риска, условия неопределенности.

2. Портфолио-анализ в контексте государственного (муниципального) контроллинга.

3. Практическое задание № 2.

Вариант № 8.

1. Охарактеризуйте инструмент контроллинга внешней среды «диагностика по слабым сигналам» в контексте государственного контроллинга.

2. Поясните форму финансирования бюджетных и автономных учреждений, какие изменения произошли в организации их финансирования.

3. Практическое задание № 3.

Вариант № 9.

1. 3. Укажите, какие органы (организации) осуществляют ГМФК в РФ. Что представляет собой внутренний и внешний контроль?

2. Охарактеризуйте инструмент контроллинга внешней среды «система раннего предупреждения» в контексте государственного контроллинга.

3. Практическое задание № 4.

Вариант № 10.

1. Что представляет собой аудит эффективности в соответствии с ревизионными стандартами ИНТОСАИ?

2. Охарактеризуйте особенности и задачи контроллинга проектов. Назовите и охарактеризуйте этапы создания системы контроллинга проектов?

3. Практическое задание № 5.

Вариант № 11.

1. Анализ отклонений в системе контроллинга.

2. Дайте определение проекта, какие элементы проектной деятельности отличают ее от ряда других. Как реализуется проектный подход в системе государственного и муниципального управления?

3. Практическое задание № 1.

Вариант № 12.

1. Охарактеризуйте особенности и задачи контроллинга проектов. Назовите и охарактеризуйте этапы создания системы контроллинга проектов.

2. Перечислите контрольные полномочия Счетной палаты РФ и субъекты, на которые эти полномочия распространяются.

3. Практическое задание № 2.

Вариант № 13.

1. Укажите, какие органы (организации) осуществляют ГМФК в РФ. Что представляет собой внутренний и внешний контроль?

2. Дайте определение контроллинга персонала, каковы его задачи в сфере публичного управления

3. Практическое задание № 3.

Вариант № 14.

1. Охарактеризуйте контроллинг трудовых процессов и трудового потенциала?

2. Цели, задачи и функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.

3. Практическое задание № 4.

Вариант № 15.

1. Дайте определение контроллинга персонала, каковы его задачи в сфере публичного управления. Какие ограничения и пробле-

мы существуют на сегодняшний день для внедрения кадрового контроллинга в органах власти?

2. Как реализуется проектный подход в системе государственного и муниципального управления?

3. Практическое задание № 5.

Вариант № 16.

1. Как формируется финансовое обеспечение выполнения государственного задания? Как организовано финансовое обеспечение казенных учреждений?

2. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования.

3. Практическое задание № 1.

Вариант № 17.

1. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга маркетинга территорий.

2. Каким образом реализуется инструмент разработки сценариев в системе государственного и муниципального менеджмента.

3. Практическое задание № 2.

Вариант № 18.

1. Поясните понятия «риск» и «ущерб», как они связаны, как оцениваются? Охарактеризуйте мероприятия по управлению риском в системе государственного (муниципального) менеджмента.

2. Дайте определение управленческого учета в рамках коммерческой организации. Назовите его базовые компоненты.

3. Практическое задание № 3.

Вариант № 19.

1. Охарактеризуйте продукт управленческого труда применительно к государственной (муниципальной) службе и возможность применения калькуляции.

2. Дайте определение контроллинга, назовите основные компоненты концепции контроллинга в коммерческой организации. Охарактеризуйте функции контроллинга в коммерческой организации и в системе государственного и муниципального управления.

3. Практическое задание № 4.

Вариант № 20.

1. Характеристика, цели и инструментарий контроллинга персонала.
2. Как строится финансово-хозяйственная деятельность в государственных и муниципальных учреждениях? Поясните специфику имущественных и финансовых обязательств бюджетных учреждений.
3. Практическое задание № 5.

Практические задания

Задание 1.

Оценка муниципального образования с точки зрения потребительской ценности территории

1. Рассчитать индекс общей полезности территорий.
2. Построить матрицу качества и сделать анализ по 3 территориям, имеющим самый высокий индекс общей полезности.

Потребители территории заинтересованы в эффективном использовании конкурентных преимуществ территории для жизни, бизнеса или краткосрочного пребывания.

Факторы, определяющие долгосрочный интерес к территории со стороны потребителей делятся на две большие группы:

– факторы функционирования территории: обеспечение личной безопасности и охрана общественного порядка, состояние и эксплуатация жилищного (в т. ч. гостиничного) фонда, состояние дорог, транспортное обслуживание, водо-, газо-, тепло-, электро-снабжение, уборка мусора, наличие парковок, благоустройство, наличие школ, ДДУ, для бизнеса это налоговые стимулы, возможности приобретения и аренды земли и элементы инфраструктуры и т.п.

– факторы перспективности территории: возникновение новых развитие старых производств, динамика производственной и рыночной инфраструктуры и коммуникаций, уровень занятости и ее структура, уровень благосостояния, динамика и структура инвестиций, развитие высшего и послевузовского образования.

Пять муниципальных образований (городских округов) оцениваются в соответствии с детерминирующими факторами (атрибутами), определяющими долгосрочный интерес к территории с точки зрения бизнеса и инвестиций.

Факторы и степень их важности:

- обеспечение личной безопасности и охрана общественного порядка /0,10;
- состояние ЖКХ /0,04;
- состояние дорог, транспортное обслуживание /0,13;
- возникновение новых и развитие старых производств /0,17
- динамика и структура инвестиций / 0,20
- возможности приобретения и аренды земли, недвижимости / 0,24
- уровень занятости и ее структура / 0,05
- развитие рыночной инфраструктуры / 0,07

С использованием 10-балльной шкалы получены следующие оценки территорий по факторам:

A=6/8/9/8/7/5/7/5;

B=7/8/7/8/9/10/8/6;

C=5/9/9/8/8/5/6/5;

D=7/8/9/7/9/9/7/6;

E=8/8/5/6/7/6/10/5;

Рассчитайте для каждой территории индекс общей полезности, используя оценку важности или характерности. Дайте интерпретацию полученных результатов. Для расчета воспользуйтесь вспомогательной таблицей.

Методические указания к выполнению задания

Чтобы эмпирически оценить «полезность» территории в соответствии с моделью мультиатрибутивного товара необходимо вначале идентифицировать атрибуты в данном случае факторы долгосрочного интереса к территории, далее определить их важность, степени дифференциации факторов по совокупности МО, выделить характерный фактор. На основе перечисленных показателей определить индекс общей полезности территории.

Важность фактора – это градация по значимости идентифицированных характеристик территорий в целом по совокупности.

Дифференциация фактора - мера воспринимаемого различия между территориями по фактору. Оценивается среднеквадратическим отклонением распределения баллов оценок по конкретному фактору.

Оценка характерности выявляет характеристики, на основании которых потребители действительно различают оцениваемые территории. Рассчитывается как произведение балльных оценок важности и дифференциации.

Индекс общей полезности каждой марки устанавливается путем умножения оценок по каждому фактору на их характеристики. Найденные значения преобразуются в индексы по отношению к общему среднему баллу. Сумма индексов => индекс общей полезности.

2. Построение матрицы качества для каждой территории

На основании результатов первого этапа строится матрица качества. Анализ матрицы проводят по следующим направлениям:

- оптимальный уровень качества товара по совокупности переменных.
- на какие показатели следует обратить внимание по причине их важности для потребителей и недостаточного уровня присутствия в объектах анализа,
- рациональность использования ресурсов, если потребители рассматривают какую-либо переменную как малозначительную, а у объекта высокие показатели в данной сфере,

Задание 2.

Руководство казенного учреждения приняло решение оптимизировать материальные запасы. Свободных финансовых средств, необходимых для обеспечения дополнительных ресурсов, нет, поскольку финансирование идет в рамках утвержденной бюджетной сметы. Перед службой снабжения была поставлена задача усиления контроля запасов с целью сокращения общего объема денежных средств, омертвленных в запасах.

Необходимо провести анализ номенклатуры методами ABC и XYZ, в результате чего распределить ассортиментные позиции по группам и сформулировать соответствующие рекомендации по управлению запасами. Номенклатура запасов, средние запасы за год, а также объемы использования по отдельным кварталам представлены в таблице.

Таблица 1– Информация для проведения анализа

Номер позиции	Средний запас за год по позиции, руб.	Реализация за квартал, руб.			
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	4900	4000	3700	3500	4100
2	150	240	300	340	400
3	200	500	600	400	900
4	1900	3300	1000	1500	2000
5	150	50	70	180	20

6	450	450	490	460	480
7	900	1400	1040	1200	1300
8	2500	400	1600	2000	2900
9	3800	3600	3300	4000	3400
10	690	700	1000	1100	800

Методические рекомендации.

1. Проведение ABC–анализа.

Метод ABC связан с широко распространенным в природе явлением, известным как правило «80 – 20», которое впервые открыл и теоретически обосновал В. Парето (1897 г.). Применительно к логистике правило «80 – 20» интерпретируется следующим образом: 80% стоимости товара определяется 20% входящих в него компонентов; 80% ежедневного объема продукции производится за 20% рабочего времени; 80% стоимости запасов дают 20% наименований хранимых на складе запасов.

Суть метода ABC состоит в том, что в соответствии с целью анализа выбирается классификационный признак. Далее осуществляется ранжирование в порядке убывания этого классификационного признака. Затем в группу А относят все наименования в списке, начиная с первого, сумма стоимостей которых составляет 75-80% от суммарной стоимости всех потребленных за этот период материальных ресурсов. Опыт показывает, что обычно в эту группу попадает 10-20% всей номенклатуры. К группе В относится примерно треть наименований ресурсов, сумма стоимостей которых составляет 10-15%. Остальные позиции номенклатуры (а это оставшаяся половина ресурсов), суммарная стоимость которых составляет лишь 5-10%, относятся к группе С.

2. Проведение XYZ–анализа.

За ABC-анализом следует анализ XYZ. Основная идея XYZ-анализа состоит в группировании объектов по коэффициенту вариации параметра анализа.

Математическим инструментарием этого метода служат:

1) среднее квадратическое отклонение вариационного ряда:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

Величина среднего квадратического отклонения позволяет оценить меру рассеивания значений вариантов относительно сред-

него арифметического. Чем меньше среднее квадратическое отклонение, тем ближе к среднему находятся значения. Если среднее квадратическое отклонение при анализе продаж одного товара равно 15, а у другого товара – 30, это значит, что ежемесячные продажи в первом случае ближе к среднемесячному значению и они более стабильны, чем во втором.

2) коэффициент вариации.

Коэффициент вариации позволяет сравнить между собой стабильность продаж нескольких товаров, имеющих разный объем продаж. Среднее квадратическое отклонение, равное 100, может иметь товар со среднемесячными продажами и 200, и 20 тыс. штук. В одном случае значимость ежемесячных колебаний будет 50%, в другом – 0,5%. Очевидно, что продажи второго товара гораздо стабильнее и, как следствие, более прогнозируемы.

Затем проводят группировку товаров по величине коэффициента вариации.

В группу X попадают товары с коэффициентом вариации менее 10%.

В группу Y – товары с коэффициентом вариации от 10% до 25%.

В группу Z – товары с коэффициентом вариации более 25%.

3. Совмещение ABC и XYZ анализов.

Совмещение может проводится по одному параметру анализа и его вариации или даже по нескольким. В случае одного параметра анализа и его вариации, матрица выглядит следующим образом.

AX	AY	AZ
BX	BY	BZ
CX	CY	CZ

Товары групп А и В обеспечивают основной товарооборот компании. Поэтому необходимо обеспечивать постоянное их наличие. Общепринятой является практика, когда по товарам группы А создается избыточный страховой запас, а по товарам группы В – достаточный. Использование XYZ-анализа позволяет точнее настроить систему управления товарными ресурсами и за счет этого снизить суммарный товарный запас.

Товары группы AX и BX отличает высокий товарооборот и стабильность. Необходимо обеспечить постоянное наличие товара, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этой группы стабилен и хорошо прогнозируется.

Товары группы АУ и ВУ при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и, как следствие, для того чтобы обеспечить постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас.

Товары группы АZ и ВZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Попытка обеспечить гарантированное наличие по всем товарам данной группы только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас компании значительно увеличится. По товарам данной группы следует пересмотреть систему заказов. Часть товаров нужно перевести на систему заказов с постоянной суммой (объемом) заказа, по части товаров необходимо обеспечить более частые поставки, выбрать поставщиков, расположенных близко к вашему складу (и снизить тем самым сумму страхового товарного запаса), повысить периодичность контроля, поручить работу с данной группой товаров самому опытному менеджеру компании и т. п.

Товары группы С составляют до 80% ассортимента компании. Применение XYZ-анализа позволяет сильно сократить время, которое менеджер тратит на управление и контроль над товарами данной группы.

По товарам группы СХ можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас.

По товарам группы СУ можно перейти на систему с постоянной суммой (объемом) заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании финансовых возможностей.

В группу товаров CZ попадают все новые товары, товары спонтанного спроса, поставляемые под заказ и т. п. Часть этих товаров можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, от которых компания несет потери. Выводить из ассортимента необходимо остатки товаров, взятых под заказ или уже не выпускающихся, то есть товаров, обычно относящихся к категории стоков.

Задание 3.

Администрация городского поселения столкнулась с проблемой: водонапорное оборудование на МУП «Водоканал» (единственное предприятие в городе обеспечивающее потребности населения в

чистой питьевой воде) изношено, стоит угроза выхода из строя важнейшего инженерного узла. Не смотря на то, что оборудование полностью амортизировано, оно может быть продано за 6 тыс. долл.

Необходимо срочно принять решение – обеспечить капитальный ремонт оборудования с заменой ключевого узла на более современный (модификация оборудования) или покупка полностью нового оборудования действующей модели.

Решение осложняется тем, что в ближайшие три года могут измениться стандарты качества питьевой воды и требования к оказанию такого рода коммунальной услуги. При этом вероятность того, что это будут существенные изменения стандартов примерно через три года составляет порядка 40%. Если новые стандарты действительно появятся, то вероятность того, что нынешние модели оборудования будут малоэффективны для эксплуатации (а то и вовсе не пригодны) равна 0,9, вероятность того, что это будут лишь незначительные изменения, допускающие эксплуатацию текущих моделей – 0,1.

Стоимость капитального ремонта с модификацией составляет 3 тыс. долл., а стоимость нового оборудования действующей модели равна 25 тыс. долл. Главный инженер говорит о том, что в любом случае оборудование будет эксплуатироваться максимум в течение 8 лет, после чего его нужно будет менять (изменение стандартов, появление новых технологий более производительных, экономичных и пр.). В таблице приведены предполагаемая экономия за год и ликвидационная стоимость оборудования при трех условиях внедрения новых стандартов качества на воду:

N_1 – отсутствие изменений стандартов,

N_2 – разработаны новые стандарты, делающие эксплуатацию текущего оборудования малоэффективным (невозможным),

N_3 – разработаны новые стандарты, но они вызовут незначительные изменения в оборудовании.

Таблица базируется на периоде эксплуатации обоих типов оборудования, составляющем 8 лет.

Таблица 2 – Результативные показатели при разных внешних условиях

Состояние	Покупка нового оборудования действующей модели		Капремонт старого оборудования с модификацией	
	Экономия за год, долл.	Ликвидационная стоимость, долл.	Экономия за год, долл.	Ликвидационная стоимость, долл.
N ₁	6000	8000	2000	4000
N ₂	2000	2000	1000	2000
N ₃	3000	4000	1000	3000

Для решения имеется еще одна альтернатива. Если новые стандарты будут разработаны через три года, то модифицированное старое оборудование может быть продано к тому времени за 9 тыс. долл., а совершенно новое, современное оборудование с улучшенными характеристиками может быть куплено, по оценкам, за 45 тыс. долл. Имеется вероятность в 0,9 состояния N₂, в случае которого оборудование может обеспечить экономию в 13 тыс. долл. ежегодно и стоить 20 тыс. долл. в конце 5-го года. Имеется вероятность в 0,1 состояния N₃, в случае которого оборудование может обеспечить экономию только в 8 тыс. долл. ежегодно и стоить 15 тыс. долл. в конце 5-го года. Если новое современное оборудование будет куплено сейчас, то оно будет эксплуатироваться 8 лет независимо от разработки новых стандартов качества воды.

Для решения задачи используйте метод «Дерево решения».

Методические указания

Дерево решений – это графический метод, который показывает последовательность стратегических решений и предполагаемые последствия при каждом возможном блоке обстоятельств (решение принимается в условиях риска, т.е. есть вероятности наступления различных обстоятельств).

Ответвления из квадратов – это стратегии решения, они контролируются менеджером и не имеют вероятностей.

Ответвления из кружков – внешние условия, которые не подконтрольны субъекту, принимающему решение, и имеют вероятности.

Дерево решения представляет графическую форму ожидаемой эффективности альтернатив рассматриваемого решения.

Поскольку каждое решение зависит от оценки событий, которые будут происходить позднее, анализ дерева решений начинается в конце последовательности и продвигается назад.

Задание 4.

Заполните таблицу сравнительных характеристик бюджетных учреждений

Таблица 3 – Сравнительная характеристики бюджетных учреждений

Наименование сравнительного параметра	Бюджетное	Автономное	Казенное
Нормативно-правовой акт			
Основной вид деятельности			
Возможность использования средств от приносящей доход деятельности			
Основной источник финансирования			
Документ, на основании которого осуществляется расходование средств			
Расчетный счет			
Владение имуществом			
Распоряжение объектами имущества			
Ответственность по основным обязательствам			

Задание 5.

Проанализировать и сравнить потребность в бюджетных средствах на основании расчетных данных и фактически утвержденных плановых назначений по смете.

Таблица 4 – Исходные данные для анализа

Распределение расходов	КОСГУ	Запланировано по смете на бюджетную деятельность на основании расчетов	Фактически утверждено и профинансировано	Недофинансировано
Заработная плата	211	7 297 200	7 189 020	
Начисление на заработную плату	213	2 203 750	2 171 080	
Прочие выплаты	212	3000	0	
Услуги связи	221	106 500	34 800	
Транспортные услуги		8620	0	
Коммунальные услуги	223	315 700	274 200	
Аренда за пользование имуществом	224	1 425 500	1 425 350	
Услуги по содержанию имущества	225	1 028 280	0	
Прочие услуги	226	734 500	0	
Увеличение стоимости основных средств	310	450 000	0	
Увеличение стоимости материалов	340	326000	0	326 000
Прочие расходы	290	60 550	45 150	15 400
Итого	-			

Используя данные, представленные в табл. 5, сопоставить доходы учреждения с его фактическими расходами, исчислить налог на прибыль, чистую прибыль и рентабельность предпринимательской деятельности учреждения.

Таблица 5 – Исходные данные для расчета, руб.

Распределение расходов	КОСГУ	Запланировано по смете на предпринимательскую деятельность на основании расчетов	Фактические расходы по предпринимательской деятельности	Отклонение
Заработная плата	211	6 754 947,00	6 186 601,03	

Начисления на заработную плату	213	2 039 990,00	1 999 805,85	
Прочие выплаты	212	3064,19	3064,19	
Услуги связи	221	247 209,45	247 209,45	
Транспортные услуги	222	22 781,36	22 781,36	
Коммунальные услуги	223	560 995,55	560 995,55	
Аренда за пользование имуществом	224	147,10	147,10	
Услуги по содержанию имущества	225	2 720 324,75	2 720 324,75	
Прочие услуги	226	1 943 120,73	1 943 120,73	
Пенсии, пособия	263	139 910,00		
Расходы на амортизацию	271	1 466 668,25	1 366 818,56	
Списание материалов	272	921 628,23	861 993,85	
Прочие расходы	290	520 931,09	170 600,00	
Итого	-			
Расходы за счет социального страхования	-	-	30 708,00	
Амортизационные отчисления по приобретенным ОС стоимостью свыше 40 000 руб. за единицу	-	-	104 524,00	
Расходы для налога	-	-		
Доходы от оказания платных услуг	-	18 146 157,42	18 146 157,42	
Итого прибыль	-	-		
Ставка налога, %	-	-	20	
Сумма налога на прибыль всего	-	-		

Методические указания

Финансовая деятельность бюджетных учреждений состоит в получении, организации движения и использовании финансовых ресурсов.

Основными показателями финансового состояния учреждения являются степень обеспеченности денежными средствами и соблюдение финансовой дисциплины, поэтому анализ заключается в проверке 1) соответствия сумм финансирования сметным назначениям, 2) фактических расходов – сметным назначениям и кассовым расходам.

Основными задачами анализа финансирования бюджетных учреждений являются:

- оценка обеспеченности учреждения финансовыми ресурсами и использования их по целевому назначению;
- характеристика состояния расчетов и запасов товарно-материальных ценностей;
- установление причин финансовых нарушений и затруднения финансирования;
- выявление резервов улучшения финансового состояния учреждений и разработка мероприятий по их реализации.

Финансовое обеспечение основной деятельности бюджетного учреждения осуществляется в виде субсидий на выполнение государственного задания.

Кредиторская задолженность по бюджетной деятельности не допускается (оплата труда, поставщикам за услуги пр.)

Обязательства, принятые бюджетным учреждением, финансируемым из средств федерального бюджета, сверх утвержденных плановых назначений, **не оплачиваются**.

В этом случае расходы по бюджетному виду деятельности учреждение вынуждено покрывать за счет собственных заработанных средств (предпринимательской деятельности). Это т. н. внебюджетные средства.

Доходы, получаемые от предпринимательской деятельности, расходуются строго по целевому назначению в соответствии со сметой доходов и расходов по внебюджетным средствам. В расходной части сметы предусматриваются планируемые расходы по этой деятельности с распределением их по статьям бюджетной классификации.

3. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Сущность понятия контроллинга. История развития контроллинга.
2. Цели, задачи контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения управления.
3. Взаимосвязь контроллинга с другими управленческими дисциплинами.
4. Специфические особенности менеджмента в государственной (муниципальной) службе.
5. Отличия традиционной бюрократической модели государственного и муниципального управления и новой модели управления по результатам.
6. Статус контроллинга в системе государственного (муниципального) управления.
7. Задачи и функции контроллинга в системе государственного (муниципального) управления.
8. Назначение и базовые элементы управленческого учета в коммерческой организации.
9. Виды государственных и муниципальных учреждений.
10. Специфика организации финансово-хозяйственной деятельности в государственных и муниципальных учреждениях
11. Виды бюджетной классификации.
12. Структуру кода счета бюджетного учета.
13. Нормативное регулирование Российской бюджетной системы и бюджетного учета.
14. Основные принципы управленческого учета и их отличие от принципов ведения бюджетного учета.
15. Объекты управленческого учета в бюджетном учреждении.
16. Цель и задачи контроллинга внешней среды.
17. Понятие риска и управление риском в системе государственного (муниципального) менеджмента.
18. Инструменты контроллинга внешней среды применительно к государственному (муниципальному) управлению.
19. Специфика маркетинга территорий в системе государственного (муниципального) менеджмента.

20. Цель и задачи контроллинга в территориальном маркетинге.
21. Инструменты контроллинга внешней среды применительно к государственному (муниципальному) управлению.
22. Принципы организации бюджетного финансирования.
23. Государственное задание: понятие, содержание, формирование, и финансирование.
24. Финансирование казенных учреждений.
25. Правовая основа осуществления государственного (муниципального) финансового контроля в РФ.
26. Основные функции государственного (муниципального) финансового контроля.
27. Счетная палата РФ: ее назначение и функции в системе государственного финансового контроля.
28. Представления и предписания Счетной палаты РФ.
29. Организация внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля.
30. Внедрение аудита эффективности в практику деятельности контрольно-счетных органов в Российской Федерации.
31. Понятие эффективности по Стандарту финансового контроля СФК 104 «Проведение аудита эффективности использования государственных средств».
32. Проверка экономичности, продуктивности и результативности использования государственных средств по ревизионным стандартам ИНТОСАИ.
33. Организация проектной деятельности в сфере публичной власти.
34. Задачи и функции контроллинга проектной деятельности.
35. Инструменты контроллинга проектов в системе государственного (муниципального) управления.
36. Цель и задачи контроллинга персонала в сфере публичного управления.
37. Специфика кадрового менеджмента в государственной и муниципальной службе.
38. Субъекты и объекты контроллинга персонала в органах публичного управления.

- 39. Назначение и инструменты контроллинга трудовых процессов.
- 40. Задачи и инструменты контроллинга трудового потенциала.
- 41. Задачи и инструменты контроллинга функций (процессов) управления персоналом.

4. ВАРИАНТЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Первая буква фамилии	Последняя цифра номера зачетки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4
Б	25	26	27	28	29	30	29	28	27	26
В	10	9	8	7	6	5	6	7	8	9
Г	20	21	22	23	24	25	24	23	22	21
Д	15	14	13	12	11	10	11	12	13	14
Е,Ё	17	18	19	20	21	22	21	20	19	18
Ж,З	20	19	18	17	16	15	16	17	18	19
И	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4
К	25	26	27	28	29	30	29	28	27	26
Л	10	9	8	7	6	5	6	7	8	9
М,Н	20	21	22	23	24	25	24	23	22	21
О	15	14	13	12	11	10	11	12	13	14
П,Т	17	18	19	20	21	22	21	20	19	18
Р,У	20	19	18	17	16	15	16	17	18	19
С,Ф	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4
Х,Ц	25	26	27	28	29	30	29	28	27	26
Ч,Ш	10	9	8	7	6	5	6	7	8	9
Щ,Э	20	21	22	23	24	25	24	23	22	21
Ю	15	14	13	12	11	10	11	12	13	14
Я	17	18	19	20	21	22	21	20	19	18

5. ЛИТЕРАТУРА

Основная учебная литература

1. Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова ; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — 3-е изд., дораб. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2019. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1016713>
2. Управленческий учет в бюджетных учреждениях: Учебник / под. ред. М.А. Вахрушиной. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. — 154 с. - ISBN 978-5-16-104891-7. - Текст : электронный. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/952148> .
3. Полещук, Т. А. Бухгалтерский учет в бюджетных организациях : учебное пособие / Т.А. Полещук, О.В. Митина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 138 с. - ISBN 978-5-16-100475-3. - Текст : электронный. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1065813>.
4. Гладченко, Т. Н. Контроллинг проекта [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т. Н. Гладченко, И. В. Костенок. — Электрон. текстовые данные. — Донецк : Донецкий государственный университет управления, 2016. — 212 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62362.html> .

Дополнительная учебная литература

1. Маслова, Т. С. Бухгалтерский учет в государственных (муниципальных) учреждениях: Учебное пособие / Маслова Т.С. - Москва :Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 544 с.. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-104574-9. - Текст : электронный. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1019532>.
2. Зобнин, А. В. Информационно-аналитическая работа в государственном и муниципальном управлении: Учебное пособие / Зобнин А.В.; Под ред. Полывянный Д.И., - 2-е изд., испр. и доп. - Москва :Вуз.уч., НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 144 с. (О)ISBN 978-5-9558-0405-7. - Текст : электронный. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/491423>
3. Современные концепции управленческого учета и контроллинга [Электронный ресурс] : учебное пособие / И. Д. Демина, М. А. Вахрушина, Д. А. Безруков [и др.] ; под ред. И. Д. Демина. — Элек-

трон. текстовые данные. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 207 с. — 978-5-4486-0337-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74558.html>

Рекомендуемые интернет сайты

— http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/ — Министерство финансов Российской Федерации официальный сайт;

— <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=29> — Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов:

- 1 NB: Экономика, тренды и управление
- 2 Бизнес. Экономика, Маркетинг, Менеджмент
- 3 Конъюнктура товарных рынков (КТР)
- 4 Маркетинг. Менеджмент
- 5 Менеджмент в России и за рубежом
- 6 Менеджмент и бизнес-администрирование
- 7 Управление проектами и программами
- 8 Экономика и менеджмент систем управления
- 9 Контроллинг
- 10 Экономика и предпринимательство

— <http://www.uptp.ru> — Журнал «Проблемы теории и практики управления»

— <http://www.infostat.ru> — Информационно-издательский центр «Статистика России»

— <http://www.gks.ru> — Официальный сайт «Росстата»

— <http://www.dni.ru> — Интернет издание «Дни.ру»

**КОНТРОЛЛИНГ В ГОСУДАРСТВЕННОМ
И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Методические рекомендации

Составитель: Ломакина Оксана Вячеславовна

Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$.
Усл. печ. л. – 1,8. Уч.-изд. л. –