

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**  
к практическим занятиям для обучающихся  
по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Краснодар  
КубГАУ  
2019

*Составитель:* О. В. Ломакина

**Контроллинг в государственном и муниципальном управлении:** метод. рекомендации к практическим занятиям / сост. О. В. Ломакина. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 27 с.

Методические указания по дисциплине «Контроллинг в государственном и муниципальном управлении» включает перечень практических заданий по основным темам рабочей программы дисциплины с методическими указаниями для их выполнения.

Предназначены для обучающихся по направлению 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

## **ВВЕДЕНИЕ**

Контроллинг в государственном и муниципальном управлении – это концепция управления территорией, с одной стороны, и качественно новый тип мышления, с другой. Использование инструментария контроллинга становится еще более обоснованным, если рассматривать любую территорию как сложную систему, требующую многогранного и всестороннего подхода к управлению, особого рассмотрения экономических и социальных показателей и их моделирования.

Постоянное развитие этой системы и необходимость ее включения в более глобальное экономическое пространство представляются сложной задачей, которая требует тщательного анализа и использования новых управленческих технологий. Важным является также то, что контроллинг носит консолидирующий и координирующий характер для всего аппарата ТОИВ и МСУ (территориальные органы исполнительной власти и МСУ), поскольку затрагивает все сферы жизнедеятельности территории.

Предлагаемые методические указания позволят обучающимся закрепить полученные на лекциях и в процессе самостоятельного изучения студентами специальной литературы теоретические знания и сформировать навыки использования инструментов и методов управленческой экономики.

## **1. КОНЦЕПЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Вопросы для обсуждения

1. Поясните концепции контроллинга в их историческом развитии.
2. Поясните аспекты определения контроллинга «этимологический», «поведенческий», «концептуально-инструментальный», «институциональный аспект».
3. Дайте определение контроллинга, назовите основные компоненты концепции контроллинга в коммерческой организации.
4. Охарактеризуйте функции контроллинга в коммерческой организации.
5. Назовите и охарактеризуйте специфические особенности менеджмента в государственной (муниципальной) службе.
6. В чем выражается переход менеджмента в государственной (муниципальной) службе от традиционной бюрократической модели к новой модели управления. В чем содержание новой модели управления?
7. Поясните статус контроллинга как структурного элемента системы государственного (муниципального) управления.
8. Назовите основные признаки государственного контроллинга, отличающие его от иных структурных элементов системы управления.

### **Задание 1.**

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 товарных 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.	Использование 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:

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

Величина среднего квадратического отклонения позволяет оценить меру рассеивания значений вариантов относительно среднего 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 АХ и ВХ 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.

## **2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА**

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение управленческого учета в рамках коммерческой организации. Назовите его базовые компоненты.
2. Назовите основные виды государственных и муниципальных учреждений. Поясните основные различия между ними.
3. Как строится финансово-хозяйственная деятельность в государственных и муниципальных учреждениях?
4. Поясните специфику имущественных и финансовых обязательств бюджетных учреждений.
5. В чем отличие бюджетного плана счетов в системе бухгалтерского учета бюджетной организации от коммерческой организации и причины такого отличия?
6. Охарактеризуйте продукт управленческого труда применительно к государственной (муниципальной) службе и возможность применения калькуляции.
7. Охарактеризуйте учет затрат по видам в контексте контроллинга государственной (муниципальной) службы.
8. Охарактеризуйте учет затрат по носителям в контексте контроллинга государственной (муниципальной) службы.

### **Задание 1**

Казенному учреждению (получателю средств федерального бюджета) доведены суммы увеличения лимитов бюджетных обязательств по оплате работ, услуг. Получатель бюджетных средств (ПБС) детализировал полученные лимиты бюджетных обязательств на расходы по оплате услуг связи, транспортных и коммунальных услуг.



Сумма доведенного увеличения лимитов бюджетных обязательств равна 500 000 руб. Сумма детализированных лимитов бюджетных обязательств на расходы по оплате услуг связи составляет 200 000 руб., коммунальных услуг – 200 000 руб. и транспортных услуг – 100 000 руб.

Задание: отразить указанные операции в бюджетном учете. Для решения задачи воспользоваться таблицей 2.

Таблица 2 – Решение задачи

Содержание операций	Дебет	Кредит	Сумма, руб.	Первичный документ
Отражение сумм лимитов бюджетных обязательств, полученных ПБС на расходы по оплате работ, услуг на текущий финансовый год				
Детализация показателей доведенных до ПБС лимитов бюджетных обязательств по расходам на оплату работ, услуг в части расходов на оплату услуг связи на текущий год				
Детализация показателей доведенных до ПБС лимитов бюджетных обязательств по расходам на оплату работ, услуг в части расходов на оплату транспортных услуг на текущий год				
Детализация показателей доведенных до ПБС лимитов бюджетных обязательств по расходам на оплату работ, услуг в части расходов на оплату коммунальных услуг на текущий год				

### Методические указания

Получатели средств федерального бюджета представляют в орган Федерального казначейства по месту обслуживания:

Расходные расписания (ф. 0531722), детализирующие доведенные до них ЛБО по кодам статей (подстатей) соответствующих групп (статей) КОСГУ, если доведенные бюджетные данные не содержат указанной детализации (п. 6.1 Порядка доведения бюджетных ассигнований..., утвержденного Приказом Минфина России от 30.09.2008 N 104н).

Сумма ЛБО на расходы по оплате работ, услуг, полученных учреждением на текущий финансовый год, отражается:

Дт 1 501 15 220 Кт 1 501 13 220 (п. п. 134, 136 Инструкции № 162н)

Детализация показателей лимитов бюджетных обязательств на текущий финансовый год, осуществляемая ПБС, отражается:

Дт 1 501 13 220 Кт 1 501 13 221, 1 501 13 222, 1 501 13 223 (п. 134 Инструкции № 162н).

В соответствии с п. 129 Инструкции N 162н для аналитического учета лимитов бюджетных обязательств применяется:

Карточка учета лимитов бюджетных обязательств (бюджетных ассигнований) (ф. 0504062), данные в которой формируются нарастающим итогом с начала года на основании Уведомлений о лимитах бюджетных обязательств (бюджетных ассигнованиях) (ф. 0504822) ГРБС (РБС) по кодам бюджетной классификации.

## Задание 2

Производственное казенное предприятие выпускает резинотехнические изделия. Технологический процесс предусматривает наличие двух переделов: цех А – литье, цех В – обработка. В таблице 3 представлены данные, характеризующие деятельность цеха А в отчетном месяце.

Таблица 3 – Показатели для расчета

Показатель	Количество, шт.	Сумма, руб.
Незавершенное производство на начало периода,	4000	8080
в том числе основные материалы		5280
добавленные затраты (40% незавершенности)		2800
Начатые обработкой изделия	55000	
Незавершенное производство на конец месяца (30% завершенности)	3000	
Отпущенные основные материалы		71500
Добавленные затраты		40875

Рассчитайте себестоимость полуфабрикатов, произведенных в цехе А, и стоимость не законченного производства этого цеха, используя метод условных единиц.

### **3. КОНТРОЛЛИНГ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

Вопросы для обсуждения

1. Назовите цель и задачи контроллинга внешней среды.
2. Охарактеризуйте условия принятия управленческих решений: условия определенности, условия риска, условия неопределенности.
3. Поясните причины, по которым управление сложными системами всегда осуществляется в условиях неопределенности и риска.
4. Поясните понятия «риск» и «ущерб», как они связаны, как оцениваются?
5. Охарактеризуйте мероприятия по управлению риском в системе государственного (муниципального) менеджмента.
6. Охарактеризуйте инструмент контроллинга внешней среды «анализ фактов, событий и отклонений» в контексте государственного контроллинга.
7. Охарактеризуйте инструмент «функционально-стоимостный анализ» в контексте государственного контроллинга.
8. Охарактеризуйте инструмент «бенчмаркинг», каким образом он может использоваться в государственном контроллинге?
9. Охарактеризуйте инструмент «анализ сильных и слабых сторон объекта управления» в контексте государственного контроллинга.
10. Охарактеризуйте инструмент контроллинга внешней среды «диагностика по слабым сигналам» в контексте государственного контроллинга.
11. Каким образом реализуется инструмент разработки сценариев в системе государственного и муниципального менеджмента.
12. Охарактеризуйте инструмент контроллинга «система раннего предупреждения» в контексте государственного контроллинга.

**Задание**

Провести исследование инвестиционной привлекательности муниципальных образований Краснодарского края в контексте риска (одно по выбору студента).

### **Инструментарий:**

1) Методика количественной оценки риска.

2) Комплексная оценка городских округов и муниципальных районов Краснодарского края по основным среднелюдским показателям социально-экономического состояния и перспективного развития в 2013–2020 гг. (по расчетным данным городских округов и муниципальных районов)

### **Методические указания.**

1. В качестве параметров анализа использовать 15 показателей Комплексной оценки городских округов и муниципальных районов Краснодарского края в 2013–2020 гг.

2. Определить степень колеблемости параметров:

а) Расчет **среднеожидаемого уровня параметра** оценки с учетом вероятностей различных уровней параметра:

$$E = \sum_{i=1}^n P_i \times X_i$$

$X_i$  –  $i$ -ый уровень параметра оценки,

$P_i$  – вероятность  $i$ -го уровня оценки, суммарная вероятность составляет

б) **Среднеквадратическое отклонение** - измерение отклонения параметра оценки от среднеожидаемого уровня.

Оно показывает жесткость распределения вероятности. Чем выше среднеквадратическое отклонение, тем ниже вероятность среднеожидаемого уровня параметра оценки и, следовательно, выше риск. Расчет ведется по формуле:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - E)^2 \times P_i}$$

Среднеквадратическое отклонение называю еще измерителем **абсолютного риска**.

в) **Коэффициент вариации** – это отношение среднеквадратического отклонения к среднеожидаемому уровню параметра:

$$C = \frac{\sigma}{E} (100\%)$$

Коэффициент вариации, вычисленный в процентах. Чем выше коэффициент вариации, тем выше риск.

3. Определить весовые значения параметров оценки инвестиционной привлекательности МО и скорректировать уровень риска.

Для определения веса каждого параметра оценки используется метод парной корреляции. Коэффициент парной корреляции характеризует степень тесноты связи между двумя переменными. Он показывает степень, в которой вариация одной переменной  $X$  связана с вариацией другой переменной  $Y$ , т.е. меру зависимости между переменными  $X$  и  $Y$ .

Парная корреляция – это связь между двумя показателями, один из которых является факторным, а другой – результативным.

Данный метод состоит в том, что первоначально обосновывается некий общий показатель, а затем каждый из показателей сопоставляется с ним с помощью коэффициента корреляции.

Определяется наиболее высокий коэффициент корреляции ( $r_k$ ) и рассчитываются коэффициенты взвешивания  $k_i$ :

$$k_i = r_i / r_k$$

Где  $k_i$  – коэффициент взвешивания  $i$ -го параметра оценки,

$r_i$  – коэффициент парной корреляции  $i$ -го параметра оценки и общего параметра,

$r_k$  - наиболее высокий коэффициент парной корреляции  $i$ -го параметра оценки и общего параметра.

В качестве обобщающего показателя был выбран показатель «Уровень накопленного экономического потенциала, рублей» как наиболее общий и важный параметр, характеризующий экономическую деятельность территории и ее инвестиционную привлекательность.

Корреляционный анализ выполняется в программе Excel с помощью инструмента Корреляция Пакета анализа:

Анализ данных → Корреляция → Входной интервал (выделить все данные таблица), группировка по столбцам, новый рабочий лист. Коэффициенты корреляции берутся по модулю.

Полученные коэффициенты взвешивания ( $k_i$ ) умножают на значение относительного риска.

4. Группировка параметров оценки по уровню взвешенного риска: до 10% – низкий риск, 10-40 % – средний риск, свыше 40% – высокий уровень риска.

#### **4. КОНТРОЛЛИНГ МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Вопросы для обсуждения

1. Поясните, кто является производителем и потребителем в маркетинге территорий.
2. Назовите факторы, определяющие долгосрочный интерес к территории со стороны потребителей.
3. Охарактеризуйте маркетинг-микс в территориальном маркетинге.
4. Охарактеризуйте цель и задачи контроллинга в территориальном маркетинге.
5. GAP-анализ как инструмент контроллинга в территориальном маркетинге.
6. Портфолио-анализ в контексте государственного (муниципального) контроллинга.

#### **Задание**

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 ры-

ночной 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 характеристики. 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 характерности. 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 продукта 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.

## **5. ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ**

Вопросы для обсуждения

1. Поясните форму финансирования бюджетных и автономных учреждений, какие изменения произошли в организации их финансирования.
2. Как формируется финансовое обеспечение выполнения государственного задания? Как организовано финансовое обеспечение казенных учреждений?
3. Укажите, какие органы (организации) осуществляют ГМФК в РФ. Что представляет собой внутренний и внешний контроль?



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

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

### **Задание 1.**

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	-			

**Задание 2.** 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.

## **6. КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение проекта, какие элементы проектной деятельности отличают ее от ряда других?
2. Как реализуется проектный подход в системе государственного и муниципального управления?
3. Охарактеризуйте особенности и задачи контроллинга проектов.
4. Назовите и охарактеризуйте этапы создания системы контроллинга проектов?
5. Какие инструменты контроллинга могут быть использованы при управлении проектной деятельностью?

### **Задание 1.**

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 незна-

чительные 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 6 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 6 – Условия реализации решения

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  $N_2$ , в случае которого оборудование может обеспечить экономию в 13 тыс. долл. ежегодно и стоит 20 тыс. долл. в конце 5-го года. Имеется вероятность в 0,1 состояния  $N_3$ , в случае которого оборудование может обеспечить экономию только в 8 тыс. долл. ежегодно и стоит 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.

## **7. КАДРОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ**

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение контроллинга персонала, каковы его задачи в сфере публичного управления
2. Какие ограничения и проблемы существуют на сегодняшний день для внедрения кадрового контроллинга в органах власти?
3. Охарактеризуйте субъектов и объекты контроллинга персонала.
4. Охарактеризуйте контроллинг трудовых процессов.
5. Что подразумевает контроллинг трудового потенциала?
6. Каково содержание контроллинга функций (процессов) управления персоналом.

### **Задание 1.**

В казенном учреждении в планируемом периоде предполагается индексировать среднюю заработную плату на 5%, объем выпускаемой продукции по смете – на 11%, производительность труда – на 7%. Рассчитать плановый ФЗП, если в базисном периоде объем продукции составлял 210 млн р., а ФЗП – 55 млн р.

## Задание 2.

По исходным данным, приведенным в таблице 7, определить динамику изменения структуры численности персонала казенного учреждения по категориям, проанализировать ее, рассчитать необходимые показатели (соотношение основных и вспомогательных рабочих; соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов; соотношение специалистов и служащих) и дать рекомендации по совершенствованию структуры персонала.

Таблица 7 – Исходные данные для расчета

Категория работников	20__ г.	20__ г.	20__ г.
Весь персонал:	225	246	250
Рабочие:	215	231	235
Основные	193	204	205
Вспомогательные	22	27	30
Служащие:	10	15	15
Руководители	4	6	5
Специалисты	4	6	6
Прочие служащие	2	3	4

## Задание 3.

Фактическая численность персонала финансового отдела бюджетного учреждения составляет 5 человек. Определить ее соответствие нормативной численности на основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице. Годовой фонд времени одного сотрудника – 1 920 ч.; коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы – 1,3; коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников – 1,12; коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Таблица 8 – Исходные данные для расчета

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч.
Расчет денежной наличности	500	1,0
Учет доходов, расходов предприятия	3 000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3,0

## 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. —



Электрон. 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/](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»

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. КОНЦЕПЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	4
2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА .....	8
3. КОНТРОЛЛИНГ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ .....	11
4. КОНТРОЛЛИНГ МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	14
5. ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ .....	16
6. КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	20
7. КАДРОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ .....	22
ЛИТЕРАТУРА.....	24

**КОНТРОЛЛИНГ СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО  
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*Методические рекомендации*

**Составитель: Ломакина Оксана Вячеславовна**

Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Усл. печ. л. – 1,7. Уч.-изд. л. – .