

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета управления

профессор В.Г. Кудряков

21 апреля 2020 г.



**Рабочая программа дисциплины**

**Контроллинг в государственном и муниципальном управлении**

**Направление подготовки**

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Направленность**

«Государственное и муниципальное управление»  
(программа прикладного бакалавриата)

**Уровень высшего образования**

Бакалавриат

**Форма обучения**

очная, заочная

**Краснодар**

**2020**

Рабочая программа дисциплины «Контроллинг в государственном и муниципальном управлении» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 10 декабря 2014 г. № 1567.

Автор:  
канд. экон. наук, доцент



О.В. Ломакина

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 06.04.2020 г., протокол № 9.

Заведующий кафедрой,  
д-р экон. наук, профессор



Е. А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления от 20.04.2020 г., протокол № 5.

Председатель  
методической комиссии  
канд. экон. наук, доцент



М. А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д-р экон. наук, профессор



Е. Н. Белкина

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Цель** изучения дисциплины «Контроллинг в государственном и муниципальном управлении» – получение обучающимися теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области организации и реализации инструментов контроллинга в сфере государственного и муниципального управления в условиях динамичной внешней среды.

**Задачами** освоения дисциплины является формирование навыков:

- использования основ экономических знаний в процессе мониторинга социально-экономического положения территорий и оценки эффективности государственной и муниципальной службы с точки зрения контроллинга;
- составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности бюджетной организации посредством механизмов реализации контроллинга;
- использования современных методов контроллинга в процессе оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов;
- поиска организационно-управленческих решений эффективного построения системы контроллинга в бюджетных организациях и органах публичной власти.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ОК-3 способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности.

ОПК-5 – владение навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации.

ПК-22 – умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.

## **3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Контроллинг в государственном и муниципальном управлении» является дисциплиной по выбору вариативной части ОПОП подготовки обучающихся по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление».

## 4 Объем дисциплины (72 часа, 2 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b> в том числе:	31	9
— аудиторная по видам учебных занятий	30	8
— лекции	16	4
— практические (лабораторные)	14	4
— внеаудиторная	—	—
— зачет	1	1
— экзамен	—	—
— защита курсовых работ (проектов)	—	—
<b>Самостоятельная работа</b> в том числе:	41	63
— курсовая работа (проект)	—	—
— прочие виды самостоятельной работы	41	63
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>72</b>	<b>72</b>

## 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают зачет.

Дисциплина изучается:

- в очной форме обучения на 4 курсе, в 7 семестре;
- в заочной форме обучения на 5 курсе в 9 семестре.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	ТЕМА 1 КОНЦЕПЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ 1 Сущность контроллинга и этапы раз-	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	7	2	2	—	5

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включающая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	вития теории контроллинга 2 Специфика концепции контроллинга в государственном и муниципальном управлении						
2	ТЕМА 2 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА 1. Понятие и цели управленческого учета. 2. Особенности бухгалтерского учета в бюджетных учреждениях 3. Система управленческого учета в государственном контроллинге	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	7	2	2	–	5
3	ТЕМА 3.КОНТРОЛЛИНГ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ 1 Цель и задачи контроллинга внешней среды 2. Инструментарий контроллинга внешней среды	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	7	2	2	–	5
4	ТЕМА 4. КОНТРОЛЛИНГ МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА 1 Цель и задачи контроллинга маркетинга 2 Инструменты контроллинга маркетинга	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	7	2	2	–	5
5	ТЕМА 5. ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ 1. Сущность и формы бюджетного финансирования 2. Содержание и организация государственного (муниципального) финансового контроля 3. Аудит эффективности как метод финансового контроллинга в ГМУ	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	7	4	2	–	11
6	ТЕМА 6. КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ 1. Задачи и особенности контроллинга проектов	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	7	2	2	–	5

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	2. Процесс и инструменты контроллинга проектов						
7	ТЕМА 7. КАДРОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ 1. Задачи и особенности контроллинга персонала в сфере публичного управления 2. Инструменты контроллинга персонала	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	7	2	2	—	5
	Итого			16	14	—	41

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	ТЕМА 1 КОНЦЕПЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ 1 Сущность контроллинга и этапы развития теории контроллинга 2 Специфика концепции контроллинга в государственном и муниципальном управлении	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	9	2	2	—	8
2	ТЕМА 2 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА 1. Понятие и цели управленческого учета. 2. Особенности бухгалтерского учета в бюджетных учреждениях 3. Система управленческого учета в государственном контроллинге	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	9	2	2	—	8
3	ТЕМА 3. КОНТРОЛЛИНГ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ 1 Цель и задачи контроллинга внешней среды 2. Инструментарий контроллинга внешней среды	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	9	—	—	—	8
4	ТЕМА 4. КОНТРОЛЛИНГ МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	9	—	—	—	8

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студен- тов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Прак- тиче- ские занятия	Лабора- торные занятия	Само- стоя- тельная работа
	1 Цель и задачи контроллинга маркетинга 2 Инструменты контроллинга маркетинга						
5	ТЕМА 5. ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТНОГО ФИНАНСИ- РОВАНИЯ 1. Сущность и формы бюджетного финан- сирования 2. Содержание и организация государствен- ного (муниципального) финансового кон- троля 3. Аудит эффективности как метод финан- сового контроллинга в ГМУ	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	9	–	–	–	15
6	ТЕМА 6. КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ 1. Задачи и особенности контроллинга про- ектов 2. Процесс и инструменты контроллинга проектов	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	9	–	–	–	8
7	ТЕМА 7. КАДРОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУ- НИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ 1. Задачи и особенности контроллинга пер- сонала в сфере публичного управления 2. Инструменты контроллинга персонала	ОК-3, ОПК-5, ПК-22	9	–	–	–	8
	Итого			4	4	–	63

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной ра- боты обучающихся по дисциплине

### Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Контроллинг в государственном и муниципальном управлении: методические рекомендации для практических занятий для обучающихся направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс] / сост. О.В. Ломакина. – Краснодар: КубГАУ, 2019. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kontrolling\\_prakticheskie\\_zanjatija.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kontrolling_prakticheskie_zanjatija.pdf).

2. Контроллинг в государственном и муниципальном управлении: метод. рекоменда-  
ции для самостоятельной работы обучающихся направления 38.03.04 «Государственное  
и муниципальное управление [Электронный ресурс] / сост. О.В. Ломакина. – Краснодар:  
КубГАУ, 2019. Режим  
доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kontrolling\\_samostojatelnpja\\_rabota.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kontrolling_samostojatelnpja_rabota.pdf).

3. Контроллинг в государственном и муниципальном управлении: метод. рекомен-  
дации для выполнения контрольных работ обучающихся ФЗО направления 38.03.04 «Гос-  
ударственное и муниципальное управление [Электронный ресурс] / сост. О.В. Ломакина. –  
Краснодар: КубГАУ, 2019. Режим  
доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kontrolling\\_dlja\\_FZO.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kontrolling_dlja_FZO.pdf)

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОП
<b>ОК-3 способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности</b>	
1,2	Экономическая теория
3	Статистика
3	Методы принятия управленческих решений
3	Государственные и муниципальные финансы
4	Бухгалтерский учет в бюджетных организациях
4	Основы маркетинга
4	Основы математического моделирования социально-экономических процессов
5	Информационные технологии в управлении
5	Экономика государственного и муниципального сектора
6	Государственное регулирование экономики
6	Маркетинг территорий
6	Экономический анализ хозяйственной деятельности
6	Управленческий анализ в отраслях
7	Прогнозирование и планирование социально-экономического развития территории
7	<i>Контроллинг в государственном и муниципальном управлении</i>
7	Экономика предприятия
7	Государственные и муниципальные услуги
7	Коммуникационный менеджмент
8	Управление проектами
8	Бизнес-планирование
8	Управленческий консалтинг
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
<b>ОПК-5 – владение навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации</b>	
3	Государственные и муниципальные финансы
4	Бухгалтерский учет в бюджетных организациях
5	Инвестиционный менеджмент
6	Экономический анализ хозяйственной деятельности
6	Управленческий анализ в отраслях
7	Финансовый менеджмент
7	Прогнозирование и планирование социально-экономического развития территории
7	<i>Контроллинг в государственном и муниципальном управлении</i>
7	Экономика предприятия
8	Инновационный менеджмент



Номер семестра*	Этапы формирования компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОП
8	Бизнес-планирование
8	Управленческий консалтинг
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
<b>ПК-22 - умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов</b>	
2	Основы экологии и экологического менеджмента
2	Экология
5	Экономика государственного и муниципального сектора
5	Инвестиционный менеджмент
4	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков организационно-регулирующей деятельности
6	Экономический анализ хозяйственной деятельности
6	Управленческий анализ в отраслях
7	Прогнозирование и планирование социально-экономического развития территории
7	<i>Контроллинг в государственном и муниципальном управлении</i>
7	Экономика предприятия
8	Управление проектами
8	Инновационный менеджмент
8	Бизнес-планирование
8	Управленческий консалтинг
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично	
<b>ОК-3 способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности</b>					
<b>Знать:</b> базовые экономические понятия, объективные основы функционирования экономики и поведения экономических агентов; условия функциониро-	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Устный опрос, реферат, задача, тест, рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично	
<p>вания национальной экономики, методы анализа и регулирования экономических явлений и процессов</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать экономическую и финансовую информацию, необходимую для принятия обоснованных решений в профессиональной сфере; ориентироваться в способах применения информации экономического содержания в профессиональной деятельности.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками поиска и анализа информации экономического содержания; методами анализа экономических процессов; технологией использования информации экономического содержания при</p>	<p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p>	<p>Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</p>	<p>Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p>	<p>Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными не существенными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p>	и задания для проведения зачета
	<p>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</p>	<p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</p>	

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично	
осуществлении профессиональной деятельности					
ОПК-5 – владение навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации					
<b>Знать:</b> состав, структуру и экономическое содержание бюджетной и финансовой отчетности организации; основы составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации  <b>Уметь:</b> оценивать бюджетную и финансовую отчетность для решения задач профессиональной сферы деятельности; работать с законодательными и иными нормативными правовыми актами	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Устный опрос, реферат, задача, тест, рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и задания для проведения зачета
	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично	
<b>Владеть:</b> навыками составления бюджетной и финансовой отчетности; способностью оценивать последствия влияния различных методов распределения ресурсов на результаты деятельности	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	
<b>ПК-22 – умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов</b>					
<b>Знать:</b> основы ресурсного обеспечения деятельности экономических субъектов и органов власти; показатели оценки эффективности использования ресурсов в условиях их ограниченности.  <b>Уметь:</b> использовать методики оценки социально-экономических и экологических результатов и затрачиваемых ресурсов; оценивать соотношение планируемого результата и	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки  При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок  Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок  Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок  Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Устный опрос, реферат, задача, тест, рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и задания для проведения зачета

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично	
затрачиваемых ресурсов; интерпретировать полученные результаты.  <b>Владеть:</b> навыками оценки эффективности использования ресурсов; формирования мероприятий по повышению эффективности полученного результата.	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **Устный опрос**

(вариант вопросов):

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

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 менеджмент в государственной (муниципальной) службы.
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.

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

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.

## **ТЕМА 3 КОНТРОЛЛИНГ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

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.

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

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.

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

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. 7. 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?

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

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?

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

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.

### Задача

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

Вы проводите открытый конкурс на оказание образовательных услуг. Критерии оценки заявок на участие в конкурсе и величины значимости этих критериев приведены в таблице. Рассчитайте рейтинги заявок и определите победителя конкурса.

Таблица – Критерии оценки заявок на участие в конкурсе

№ п/п	Критерии оценки	Величина значимости критериев оценки, %
<i>Стоимостные критерии оценки</i>		
1	Цена контракта	40
<i>Нестоимостные критерии оценки</i>		
2	Квалификация участников закупки, в том числе наличие у них финансовых ресурсов, оборудования и других материальных ресурсов, принадлежащих им на праве собственности или на ином законном основании, опыта работы, связанного с предметом контракта, и деловой репутации, специалистов и иных работников определенного уровня квалификации, из них:	60
2.1	Количество исполненных государственных (муниципальных) контрактов (договоров) по оказанию (выполнению) участником закупки услуг (работ) по оказанию образовательных услуг (дополнительное профессиональное образование) с сопоставимой ценой контракта (не менее 200000 рублей), заключенных за период с 2015 года по настоящее время	35
2.2.	Наличие у участника открытого конкурса необходимых сотрудников (преподавателей), которые будут привлечены для оказания образовательных услуг, являющихся предметом контракта, работающих не менее 2 лет	30



2.3	Наличие у участника конкурса аудиторных помещений, необходимых для оказания образовательных услуг, в собственности или на ином законном основании с количеством не менее 50 посадочных мест	35
-----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Порядок оценки заявок:

1. Количество баллов, присуждаемых по критериям оценки «цена контракта» ( $ЦБ_i$ ), определяется по формуле:

а) в случае если  $Ц_{min} > 0$ ,

$$ЦБ_i = \frac{Ц_{min}}{Ц_i} \times 100,$$

где:

$Ц_i$  - предложение участника закупки, заявка (предложение) которого оценивается;

$Ц_{min}$  - минимальное предложение из предложений по критерию оценки, сделанных участниками закупки;

б) в случае если  $Ц_{min} < 0$ ,

$$ЦБ_i = \frac{(Ц_{max} - Ц_i)}{Ц_{max}} \times 100,$$

где  $Ц_{max}$  - максимальное предложение из предложений по критерию, сделанных участниками закупки.

2. Оценка заявок по критерию «Квалификация участников закупки, в том числе наличие у них финансовых ресурсов, на праве собственности или ином законном основании оборудования и других материальных ресурсов, опыта работы, связанного с предметом контракта, и деловой репутации, специалистов и иных работников определенного уровня квалификации»

Значимость критерия 60%

Коэффициент значимости критерия оценки = 0,6

В отношении не стоимостного критерия оценки «Квалификация участников закупки, в том числе наличие у них финансовых ресурсов, на праве собственности или ином законном основании оборудования и других материальных ресурсов, опыта работы, связанного с предметом контракта, и деловой репутации, специалистов и иных работников определенного уровня квалификации» устанавливаются следующие показатели:

а) опыт участника по оказанию услуг сопоставимого характера и объема.

б) обеспеченность участника трудовыми ресурсами;

в) обеспеченность участника закупки материально-техническими ресурсами в части наличия у участника закупки собственных или арендованных производственных мощностей, технологического оборудования, необходимых для выполнения работ, оказания услуг

2.1. Показатели опыта участника по успешной поставке товара, выполнению работ, оказанию услуг сопоставимого характера и объема:

Количество исполненных государственных (муниципальных) контрактов (договоров) по оказанию (выполнению) участником закупки услуг (работ) по оказанию образовательных услуг (дополнительное профессиональное образование) с сопоставимой ценой контракта (не менее 200000 рублей), заключенных за период с 2015 года по настоящее время.

*Подтверждается копиями всех листов исполненных в полном объеме государственных (муниципальных) контрактов, договоров и актами сдачи-приемки оказанных услуг (выполненных работ) по таким контрактам, договорам.*

Наибольшему значению показателя присваивается 100 баллов.

- при отсутствии копий подтверждающих документов - 0 баллов;
- два государственных (муниципальных) контракта (договора) с ценой не менее 200000 рублей с актами приемки оказанных услуг (выполненных работ) - 50 баллов;
- от трех и более государственных (муниципальных) контрактов (договоров) с ценой не менее 200000 рублей с актами приемки оказанных услуг (выполненных работ) - 100 баллов.

Величина значимости показателя = 35%.

Коэффициент значимости показателя = 0.35.

2.2. Показатели обеспеченности участника закупки трудовыми ресурсами:

Наличие у участника открытого конкурса необходимых сотрудников (преподавателей) которые будут привлечены для оказания образовательных услуг, являющихся предметом контракта, работающих не менее 2 лет.

*Подтверждается списком сотрудников (преподавателей) привлекаемых для оказания услуг, работающих не менее 2 лет.*

*На усмотрение участника конкурса с согласия субъекта персональных данных к списку могут быть приложены другие подтверждающие документы: выписки из приказов/копии приказов о приеме на работу и выписок из трудовых книжек, трудового договора, копии дипломов об образовании с указанием специальности и иные документы.*

Максимальное количество баллов по данному показателю – 100 баллов.

- при отсутствии копий подтверждающих документов - 0 баллов;
- от 4 до 6 специалистов (включительно) – 30 баллов;
- от 7 до 10 специалистов (включительно) – 70 баллов;
- 11 и более специалистов – 100 баллов.

Величина значимости показателя = 30%.

Коэффициент значимости показателя = 0.3.

2.3. Показатели обеспеченности участника закупки материально-техническими ресурсами в части наличия у участника закупки собственных или арендованных производственных мощностей, технологического оборудования, необходимых для выполнения работ, оказания услуг:

Наличие у участника конкурса аудиторных помещений, необходимых для оказания образовательных услуг, в собственности или на ином законном основании с количеством не менее 50 посадочных мест.

*Подтверждается копиями договоров аренды или купли-продажи помещений с актами по передаче помещений и (или) бухгалтерским балансом или иными подтверждающими документами.*

Наибольшему значению показателя присваивается 100 баллов.

- при отсутствии копий подтверждающих документов – 0 баллов;

- наличие копий подтверждающих документов – 100 баллов;

Величина значимости показателя = 35%.

Коэффициент значимости показателя = 0.35.

Начальная (максимальная) цена контракта – 220 000 рублей.

*Вам поступили две заявки на участие в открытом конкурсе. Оцените заявки, выявите победителя.*

ЗАЯВКА 1. Цена контракта – 200 000 рублей;

количество исполненных государственных (муниципальных) контрактов (договоров) по оказанию (выполнению) участником закупки услуг (работ) по оказанию образовательных услуг (дополнительное профессиональное образование) с сопоставимой ценой контракта (не менее 200000 рублей), заключенных за период с 2015 года по настоящее время – 2;

наличие у участника открытого конкурса необходимых сотрудников (преподавателей), которые будут привлечены для оказания образовательных услуг, являющихся предметом контракта, работающих не менее 2 лет – 5;

наличие у участника конкурса аудиторных помещений, необходимых для оказания образовательных услуг, в собственности или на ином законном основании с количеством не менее 50 посадочных мест – подтверждено.

ЗАЯВКА 2. Цена контракта – 210 000 рублей;

количество исполненных государственных (муниципальных) контрактов (договоров) по оказанию (выполнению) участником закупки услуг (работ) по оказанию образовательных услуг (дополнительное профессиональное образование) с сопоставимой ценой контракта (не менее 200000 рублей), заключенных за период с 2015 года по настоящее время – 95;

наличие у участника открытого конкурса необходимых сотрудников (преподавателей), которые будут привлечены для оказания образовательных услуг, являющихся предметом контракта, работающих не менее 2 лет – 12;

наличие у участника конкурса аудиторных помещений, необходимых для оказания образовательных услуг, в собственности или на ином законном основании с количеством не менее 50 посадочных мест – подтверждено.

## **ТЕМА2**

### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Задание. Заполните таблицу сравнительных характеристик бюджетных учреждений

Таблица – 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			

### ТЕМА 3 КОНТРОЛЛИНГ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Задание.

Для оценки территориальной социально-экономической дифференциации региона использовался расчетный показатель валового муниципального продукта. Для оценки степени дифференциации использовались статистические показатели асимметрии и эксцесса. Показатель асимметрии равен «-3,612», коэффициент эксцесса равен «-13,493». Сделайте вывод о процессах конвергенции или дивергенции параметров подсистем (муниципальных районов).

Задание.

Результаты ABC-анализа: 17 % муниципальных районов обеспечивает около 74,5 % суммарно значения валового муниципального продукта, 28 % порядка 21 % суммарного ВМП, 55% муниципальных районов обеспечиваю 6 % суммарного ВМП. Вопросы: 1) дайте характеристику ABC-анализа как метода исследования, что является показателем анализа, а что - объектом

анализа; 2) сделайте вывод о социально-экономической дифференциации региона.

#### ТЕМА 4.

#### КОНТРОЛЛИНГ МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Задание.

В таблице представлен результат анализа Уровня социально-экономической конкурентоспособности (УК) муниципальных районов курортно-туристического типа, поясните данные таблицы: 1) какой район является базовым а какой оцениваемым, почему, 2) что показывает уравнение регрессии, что является аргументом, а что фактором, 3) поясните показатель УК.

МО	Уравнение регрессии	Уровень социально-экономической конкурентоспособности (УК)
1	$I_{C-ЭК}^t = 0,117 + 0,041t$	1,000
2	$I_{C-ЭК}^t = 1,929 - 0,358t$	0,913

#### ТЕМА 5.

#### ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

Задание.

Бюджетное учреждение приобрело за счет бюджетных средств мебель стоимостью 72 000 руб. (в том числе НДС 10 983 руб.). Предварительно был перечислен аванс в размере 20% от стоимости договора. Затраты по доставке мебели составили 1200 руб. (в том числе НДС 183 руб.); мебель перед передачей в эксплуатацию необходимо было собрать. Сборка мебели осуществлялась подрядчиками по договору гражданско-правового характера. Заработная плата работников, участвующих в сборке, составила 3000 руб.

Определить какие затраты относятся к фактическим затратам по приобретению объекта основных средств.

Задание.

Что представляют собой расходы бюджетной организации? Сгруппируйте виды расходов по классификации, их наименованиям и кодам

Коды	Наименование кодов

Составьте схему исполнения бюджета через органы казначейства.

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

Задание.

Разработать матрицу выбора проекта для инвестирования в МО.

Муниципальное образование с общей численностью населения в 50 тыс. человек. Основные предприятия промышленного сектора: ресторан, сахарный завод, столовая. Развитая инженерная и социальная инфраструктура города. Имеется муниципальная собственность. Сформирован достаточно широкий рыночный сектор экономики. Степень социальной и политической активности населения средняя. Город может увеличить прием иностранных туристов, отсутствуют рестораны высокого класса. Ощущается острая нехватка рабочих мест для молодёжи.

Выбор объекта инвестирования сводится к решению проблемы сочетания доходной и социальной значимости проекта. Доходность имеет значение с точки зрения расширения налоговой базы местного бюджета.

Для предварительной оценки привлекательности объекта с точки зрения сочетания критериев доходности и социальной значимости можно использовать простейшую матрицу:

По критерию доходности можно выделить три типа объектов:

- доходный, - окупаемый, - бездоходный;

По критерию социальной значимости объект можно характеризовать как объект: - высокой значимости, - средней значимости, - низкой значимости (таблица).

Предстоит выбрать наиболее привлекательный объект (один из следующих):

- жилой дом (Д),
- ресторан для иностранных туристов (Р),
- больница (Б),
- собачья площадка (СП),
- гостиница (Г),
- канализация (К),
- мост (М),
- сахарный завод (СЗ),
- школа (Ш),
- столовая (СТ).

Таблица – Матрица оценки привлекательности объекта

Объект	Высокая социальная значимость	Средняя социальная значимость	Низкая социальная значимость
Доходный	Лунка 1	Лунка 2	Лунка 3
Окупаемый	Лунка 4	Лунка 5	Лунка 6
Бездоходный	Лунка 7	Лунка 8	Лунка 9

Помещение объекта в ту или иную «лунку» зависит от конкретных условий местного сообщества, того места, которое объект занимает в муниципальном хозяйстве. Это место выявляется в зависимости от приоритетов, установленных местным сообществом.

Оценивая привлекательность объекта, необходимо также учитывать возможности его перемещения из одной лунки в другую в зависимости от изменения условий его использования.

Способность объекта к «перемещению» (или мобильность привлекательности) может ограничиваться характером самого объекта с точки зрения либо доходности, либо социальной значимости.

Определяя приоритетность того или иного проекта, важно учесть так называемые внешние эффекты, т.е. результаты, которые лежат «вне самого объекта» и не могут быть учтены при анализе его доходности или социальной значимости.

Варианты решения некоторых проблем можно найти, если использовать метод «пристёгивания» к другим объектам (т.е. совместное взаимовыгодное развитие).

#### **ТЕМА 7.**

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

Задание.

Рассчитать сумму заработной платы работников, предназначенную для выплаты.

Киров В. Н. – начальник отдела в бюджетной организации, имеет одного ребенка, студента университета. Оклад составляет 7 800 руб. и ежемесячная премия 35% от оклада. Количество отработанных дней за ноябрь – 20, количество рабочих дней 22.

Ткачева И. С. – главный бухгалтер организации, совместитель. Имеет двух детей школьного возраста. Повременная оплата труда в размере 8200 руб. ежемесячная премия 27% от оклада. Согласно табелю рабочего времени отработано полное количество рабочих дней за ноябрь – 22

Глушкова Р. В. – уборщица. Повременная оплата труда в размере 4500 руб. Из заработной платы производится удержание алиментов 25%. Количество отработанных в ноябре дней – 22.

Задание

Работник бюджетного учреждения отработал за январь месяц 20 дней, оклад за полный месяц составляет 6 900 руб., работник премируется в размере 20% от оклада. Работник имеет одного ребенка школьного возраста и одного ребенка студента.

Рассчитать налогооблагаемую базу, сумму НДФЛ, сумму выплаты заработной платы.

#### **Темы рефератов**

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

1. Контроллинг как механизм эффективного функционирования хозяйствующих субъектов в рыночных условиях.

2. Историческая ретроспектива развития контроллинга.

3. Контроль и контроллинг – общее и различное.

4. Специфика государственного и муниципального управления в контексте внедрения инструментов контроллинга.

5. Трансформация менеджмента в государственной (муниципальной) службе в новую модель управления.

## **ТЕМА 2 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

1. Ресурсный анализ как инструмент контроллинга в муниципальном менеджменте.

2. Инструменты планирования и прогнозирования социально-экономического развития территории.

3. Виды бюджетных организаций в РФ и их характеристика.

4. Особенности финансово-хозяйственной деятельности бюджетных организаций.

5. Принципы назначения и структура кодов бюджетной классификации Российской Федерации.

6. Продукт в сфере публичного управления и возможность применения калькуляции и управленческого учета.

## **ТЕМА 3 КОНТРОЛЛИНГ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

1. Контролируемые и неконтролируемые факторы (объекты и события) в системе муниципального контроллинга и способы их анализа (на примере конкретной сферы управления).

2. Условия неопределенности и риска в сфере публичного управления.

3. Понятие риска в сфере государственного управления. Источники и факторы риска.

4. Понятие устойчивого развития системы, признаки и факторы устойчивости.

5. Управление риском в сфере государственного и муниципального управления.

6. Диагностика по слабым сигналам, как инструмент в государственном контроллинге.

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

1. Особенности маркетинга территорий.

2. Конкурентоспособность в территориальном маркетинге, специфика и методы анализа.

3. Маркетинговая деятельность местной администрации с позиции комплекса маркетинга.

4. Логистический прокьюримент (procurement) в государственном и муниципальном менеджменте.

5. Контроллинг государственных (муниципальных) закупок.



6. GAP-анализ (анализ стратегических «разрывов») применительно к муниципальному менеджменту, опыт использования.

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

1. Цель и содержание реформирования бюджетного сектора российской экономики.

2. Нормативно-правовые акты, регулирующие правовое и финансовое положение государственных (муниципальных) учреждений.

3. Организация финансирования бюджетных организаций.

4. Бюджетный кодекс РФ как правовая основа осуществления государственного (муниципального) финансового контроля в Российской Федерации.

5. Счетная палата РФ, назначение и функции.

6. Федеральная служба финансово-бюджетного надзора, назначение и функции.

7. Международная организация высших органов финансового контроля ИНТОСАИ (INTOSAI International Organisation of Supreme Audit Institutions), опыт для России.

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

1. Проектный подход в сфере публичного управления, российский опыт.

2. Контроль за исполнением бюджета инвестиций с государственным (муниципальным) участием.

3. Реализация масштабных государственных (муниципальных) проектов: проблемы и перспективы.

4. Инструменты контроллинга при управлении проектной деятельностью.

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

1. Кадровый менеджмент в системе государственной и муниципальной службы.

2. Кадровая политика в органах публичного управления, проблемы и решения.

3. Внедрение контроллинга персонала на уровне публичного управления, проблемы и перспективы.

4. Компетентностный подход в органах государственной и муниципальной службы.

5. Аспекты кадрового контроллинга в системе государственной и муниципальной службы.

## Тесты

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

1) Контроллинг – это:

- А) Инструмент, с помощью которого составляются бюджеты организации.
- Б) Инструмент стратегического и оперативного управления организацией.
- \*В) Инструмент, при помощи которого принимаются управленческие решения.
- Г) Процесс ведения управленческого учета в организации.

2) Контроллинг обеспечивает:

- \*А) Методическую базу для осуществления основных функций управления.
- \*Б) Информационную базу для осуществления основных функций управления.
- В) Правовую базу для осуществления основных функций управления.
- Г) Все ответы верны.

3) Какова цель контроллинга:

- А) Осуществлять управленческий учет на предприятии.
- Б) Анализировать все поступающую информацию.
- \*В) Достижение всех поставленных перед организацией целей.
- Г) Правильного ответа нет.

4) Каковы элементы контроллинга:

- А) Информационное обеспечение всей работы организации
- Б) Анализ и координация всей работы организации.
- В) Организация управленческого учета в организации.
- \*Г) Все ответы верны.

5) Цель управленческого решения заключается в:

- А) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
- Б) Принятии верного управленческого решения.
- \*В) Достижение поставленных перед организацией целей.
- Г) Удовлетворение потребностей сотрудников предприятия.

6) Специфика менеджмент в государственной (муниципальной) службы заключается:

- А) Мотивация основывается на денежном вознаграждении.
- \*Б) Организация имеет более иерархическую структуру и соответствующие ей управленческие процедуры.
- В) Планирование осуществляется по принципу «снизу-вверх»
- \*Г) Контроль и оценка результатов осуществляются населением.

- 7) Методы количественной оценки результатов «оценка эффективности»:  
\*А) Отношения результата к затратам.  
Б) Отношения фактического результата к планируемому.  
В) Отношения планируемых затрат к фактическим.  
Г) Контроль и оценка результатов осуществляются населением.
- 8) Методы количественной оценки результатов «оценка результативности»:  
А) Отношения результата к затратам.  
\*Б) Отношения фактического результата к планируемому.  
В) Отношения планируемых затрат к фактическим.  
Г) Контроль и оценка результатов осуществляются населением.
- 9) Методы количественной оценки результатов «оценка экономии»:  
А) Отношения результата к затратам.  
Б) Отношения фактического результата к планируемому.  
\*В) Отношения планируемых затрат к фактическим.  
Г) Контроль и оценка результатов осуществляются населением.
- 10) Государственный контроллинг должен функционировать как:  
А) Самостоятельный институт государственной власти.  
Б) Структура исполняющая функцию принятия решений.  
\*В) Выполнять обязанности по методическому и информационно-аналитическому сопровождению по подготовке проектов решений.  
Г) Все выше обозначенное.

## **ТЕМА 2 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ОСНОВА КОНТРОЛЛИНГА В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

- 1) Как связан контроллинг с управленческим учетом:  
\*А) Управленческий учет является частью контроллинга.  
Б) Контроллинг является частью управленческого учета.  
В) Контроллинг и управленческий учет являются независимыми друг от друга.  
Г) Суть контроллинга и управленческого учета одна, но названия разные.
- 2) Сколько разрядов содержится в номере счета Плана счетов бюджетного учета:  
А) 20 разрядов.  
\*Б) 26 разрядов.  
В) 28 разрядов.
- 3) Какой разряд в номере счета в Плане счетов бюджетного учета отражает код вида деятельности:  
\*А) 18-й разряд

- Б) 21 разряд;
- В) 23 разряд.

4) К особенностям бюджетного учета в отличии от коммерческого учета можно отнести:

- \*А) переход на казначейскую систему исполнения бюджетов;
- Б) ведение двойной записи;
- В) составление бухгалтерской отчетности.

5) Расчетный счет какого вида бюджетных организаций может открываться на ряду с Федеральным казначейством и в коммерческом банке:

- \*А) Автономное;
- Б) Казенное;
- В) Бюджетное.
- Г) Нет таких организаций.

6) Какой вид бюджетных организаций должен перечислять средства от деятельности приносящей доход в бюджет полностью и не использовать по своему усмотрению:

- А) Автономное;
- \*Б) Казенное;
- В) Бюджетное.
- Г) Все виды бюджетных организаций

7) Документ, на основании которого осуществляется расходование средств в казенном учреждении:

- А) План финансово-хозяйственной деятельности;
- \*Б) Бюджетная смета;
- В) План расходование бюджетных средств.
- Г) Нет правильного ответа.

8) Комплекс взаимосвязанных в определенном порядке управленческих операций и документов, направленных на достижение фиксированной цели это:

- А) Управленческие операции;
- \*Б) Управленческая процедура;
- В) Управленческий цикл.
- Г) Система управления.

9) Вид учета, который позволяет понять какие виды затрат возникли в данном подразделении в отчетном периоде:

- А) Учет затрат по носителям;
- Б) Учет затрат по местам их возникновения;
- \*В) Учет затрат по видам.
- Г) Бюджетный учет.

10) Вид учета, который дает информацию, в целях производства какого «продукта» возникли эти затраты:

- \*А) Учет затрат по носителям;
- Б) Учет затрат по местам их возникновения;
- В) Учет затрат по видам.
- Г) Бюджетный учет.

11) Вид учета, который позволяет отнесение затрат к определенному подразделению и на стоимость определенного продукта:

- А) Учет затрат по носителям;
- \*Б) Учет затрат по местам их возникновения;
- В) Учет затрат по видам.
- Г) Бюджетный учет.

### **ТЕМА 3 КОНТРОЛЛИНГ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

1) Вид контроллинга, цель которого ориентация управленческого процесса на избежание рисков, связанных с внешней средой в долгосрочной и краткосрочной перспективах.

- А) Кадровый контроллинг;
- Б) Контроллинг маркетинга;
- \*В) Контроллинг внешней среды.
- Г) Финансовый контроллинг.

2) Невозможность заранее точно определить его результаты, но возможность определить объективное распределение вероятности возможных состояний внешней среды и связанных с ними результатов решения:

- А) Состояние определенности;
- \*Б) Состояние риска;
- В) Состояние неопределенности.

3) Табулирование возможности возникновения определенных событий в будущем в процентах это:

- А) Качественная оценка риска;
- Б) Распределение частоты;
- \*В) Распределение вероятности;
- Г) Идентификация факторов риска.

4) В чем выражается мера допустимого ущерба для объекта управления в случае наступления неблагоприятных ситуаций:

- А) Объект в состоянии выполнять некоторые функции;
- Б) Объект сохранил структуру;
- \*В) Объект в состоянии выполнять свои системные функции.

5) Инструмент контроллинга представляющий процедуру сравнения деятельности подразделений и поиск тех, которые в сравнимых условиях работы показывают наивысшую эффективность:

А) Функционально-стоимостной анализ;

\*Б) Бенчмаркинг;

В) Анализ фактов;

Г) Анализ сильных и слабых сторон объекта.

6) Инструмент контроллинга, позволяющий проанализировать и повысить эффективность управленческой деятельности в аспекте соотношения затраты/результаты выполнения процессов, требуемых для реализации управленческих функций:

\*А) Функционально-стоимостной анализ;

Б) Бенчмаркинг;

В) Анализ фактов;

Г) Анализ сильных и слабых сторон объекта.

7) Инструмент контроллинга, позволяющий на основе ранних и неточных признаков выявить кризисную ситуацию и своевременно отреагировать на нее:

А) Функционально-стоимостной анализ;

Б) Бенчмаркинг;

\*В) Диагностика по слабым сигналам;

Г) Анализ сильных и слабых сторон объекта.

8) Особая информационная система, благодаря которой субъект управления получает сведения о потенциальных опасностях, для того чтобы своевременно и целенаправленно реагировать на «угрозы» соответствующими мероприятиями:

А) Функционально-стоимостной анализ;

\*Б) Система раннего предупреждения;

В) Диагностика по слабым сигналам;

Г) Анализ сильных и слабых сторон объекта.

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

1) Целевая установка контроллинга маркетинга:

А) Максимизация прибыли;

\*Б) Информационная поддержка менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов;

В) Диагностика рынка;

Г) Повышение конкурентоспособности.

2) Что в маркетинге территорий рассматривают как производителя:

- А) Местных производителей товаров и услуг;
- \*Б) Территорию;
- В) Внешних поставщиков;
- Г) Территориальные органы власти.

3) Что есть продукт территории в территориальном маркетинге:

- А) Товары местных производителей;
- \*Б) Географическое положение;
- \*В) Население;
- Г) Государственная экономическая политика.

4) Логистический прокьюримент (procurement) связан с:

- А) Организацией импорта;
- Б) Организацией экспорта;
- \*В) Осуществлением государственных (муниципальных) закупок;
- Г) Государственной экономической политикой.

5) Метод контроллинга маркетинга, который предполагает количественное сопоставление экстраполированных или модифицированных значений желаемых и ожидаемых целевых величин:

- А) Портфолио-анализ;
- Б) SWOT-анализ;
- В) Бенчмаркинг;
- \*Г) GAP-анализ.

6) Инструмент контроллинга маркетинга для разработки маркетинговых программ в отношении муниципальных ресурсов территории, как части стратегического плана социально-экономического развития; анализа социально-экономической конкурентоспособности территории, анализа бизнес-проектов, поддерживаемых органами власти:

- \*А) Портфолио-анализ;
- Б) SWOT-анализ;
- В) Бенчмаркинг;
- Г) GAP-анализ.

#### **ТЕМА5. ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ**

1) Финансирование бюджетных и автономных учреждений с 2011 г. осуществляется на основе:

- А) Плана доходов и расходов;
- Б) Бюджетной сметы;
- В) Финансового плана;
- \*Г) Субсидии по государственному заданию.

2) Для казенных учреждений плановый документ, который определяет лимиты обязательств учреждения в соответствии с утвержденными классификаторами расходов.

А) План доходов и расходов;

\*Б) Бюджетная смета;

В) Финансовый план;

Г) План финансово-хозяйственной деятельности.

3) Разработка на основе проведенного анализа конкретных предложений и мероприятий по устранению выявленных отклонений в деятельности для конкретного объекта финансового управления и контроля.

А) Операционная функция;

\*Б) Функция коррекции;

В) Превентивная функция;

Г) Правоохранительная функция.

4) Выполнение субъектами контроля двух основополагающих процедур – выявления отклонений и анализа причин их возникновения.

\*А) Операционная функция;

Б) Функция коррекции;

В) Превентивная функция;

Г) Правоохранительная функция.

5) Профилактика возможных финансовых нарушений, например, предоставление официальных разъяснений по вопросам применения законодательства в установленной сфере деятельности.

А) Операционная функция;

Б) Функция коррекции;

\*В) Превентивная функция;

Г) Правоохранительная функция.

6) Функция финансового контроля направлена на пресечение неправомерных действий должностных лиц и граждан, виновных в недостатках и нарушениях, привлечение к юридической ответственности, а также применение к этим субъектам мер государственного или общественного воздействия.

А) Операционная функция;

Б) Функция коррекции;

В) Превентивная функция;

\*Г) Правоохранительная функция.

7) Внешний финансовый контроль осуществляют:

А) Федеральная служба финансово-бюджетного надзора;

\*Б) Счетная палата РФ;

В) Совет Федерации РФ;

Г) Государственная дума.



7) Внутренний финансовый контроль осуществляют:

А) Федеральная служба финансово-бюджетного надзора;

Б) Счетная палата РФ;

В) Совет Федерации РФ;

\*Г) Федеральное казначейство.

8) Контрольные полномочия Счетной палаты распространяются на предприятия, банки, страховые компании и др.:

А) Нет, ни при каких условиях;

Б) Да всегда;

\*В) Да, в случае если они получают, перечисляют, используют средства из федерального бюджета;

\*Г) Да, если имеют предоставленные федеральным законодательством налоговые, таможенные и иные льготы.

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

1) Если два анализируемых проекта не могут быть реализованы одновременно, т.е. принятие одного из них автоматически означает отказ от другого, то такие проекты называются:

А) Независимыми;

\*Б) Альтернативными;

В) Комплиментарными;

Г) Замещающими.

2) Критерий оценки инвестиционного проекта, основанный на приведении денежного потока к началу действия проекта:

\*А) Чистая дисконтированная (приведенная) стоимость NPV;

Б) Чистая терминальная стоимость NTV;

В) Внутренняя норма рентабельности IRR;

Г) Индекс рентабельности PI .

3) Критерий оценки инвестиционного проекта, основанный на приведении элементов денежного потока к моменту окончания проекта:

А) Чистая дисконтированная (приведенная) стоимость NPV;

\*Б) Чистая терминальная стоимость NTV;

В) Внутренняя норма рентабельности IRR;

Г) Индекс рентабельности PI .

4) Критерий оценки инвестиционного проекта – относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат:

А) Чистая дисконтированная (приведенная) стоимость NPV;

Б) Чистая терминальная стоимость NTV;

В) Внутренняя норма рентабельности IRR;

\*Г) Индекс рентабельности PI .

5) Ставка дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю ( $NPV=0$ ):

А) коэффициент эффективности инвестиций;

Б) чистая терминальная стоимость  $NTV$ ;

\*В) внутренняя норма рентабельности  $IRR$ ;

Г) индекс рентабельности  $PI$ .

6) Если доход распределен по годам равномерно, то срок окупаемости инвестиций рассчитывается:

А) Делением годового дохода на единовременные затраты по проекту;

\*Б) Деление единовременных затрат на величину годового дохода;

В) Прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиция будет погашена кумулятивным доходом.

7) Если доход распределен по годам не равномерно, то срок окупаемости инвестиций рассчитывается:

А) Делением годового дохода на единовременные затраты по проекту;

Б) Деление единовременных затрат на величину годового дохода;

\*В) Прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиция будет погашена кумулятивным доходом.

8) С позиции риска два инвестиционных проекта нельзя сравнивать по критерию:

\*А) чистая дисконтированная (приведенная) стоимость  $NPV$ ;

Б) внутренняя норма рентабельности  $IRR$ ;

В) индекс рентабельности  $PI$ .

9) Информацию о резерве безопасности инвестиционного проекта дают критерии:

А) чистая дисконтированная (приведенная) стоимость  $NPV$ ;

Б) чистая терминальная стоимость  $NTV$ ;

\*В) внутренняя норма рентабельности  $IRR$ ;

\*Г) индекс рентабельности  $PI$ .

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

1) Аттестация муниципального служащего проводится с целью...

А) Оценки выполнения им должностных обязанностей;

\*Б) Определения его соответствия замещаемой должности муниципальной службы;

В) Определения соответствия его группе замещаемой должности муниципальной службы;

В) Установления классного чина;

Г) Замещения должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора (контракта).

2) Случаи, в которых допускается увольнение муниципального служащего по инициативе руководителя органа местного самоуправления:

\*А) Достижение муниципальным служащим возраста 65 лет;

Б) Соглашение сторон;

\*В) Несоблюдение ограничений, связанных с муниципальной службой и установленных Федеральным законом;

Г) Появление на службе муниципального служащего в нетрезвом виде;

Д) Публичные высказывания и оценки муниципальным служащим в отношении деятельности органа местного самоуправления.

3) Группа работников, имеющая статус муниципального служащего:

А) Вспомогательный персонал органов местного самоуправления;

Б) Специалисты муниципальных предприятий и организаций;

В) Руководители представительных органов муниципальных образований;

Г) Члены избирательных комиссий муниципальных образований;

\*Д) Руководители структурных подразделений местной администрации.

4) Должности, относящиеся к муниципальным должностям:

\*А) Главы муниципального образования;

Б) Главы местной администрации;

\*В) Председателя представительного органа муниципального образования;

Г) Руководителя аппарата избирательной комиссии муниципального образования;

\*Д) Председателя избирательной комиссии муниципального образования.

5) Кадровое мероприятие, которое проводится в целях оценки знаний, навыков и умений гражданского служащего для решения вопроса о присвоении ему классного чина по замещаемой должности гражданской службы — это:

А) Аттестация;

\*Б) Квалификационный экзамен;

В) Конкурс на замещение вакантной должности;

Г) Повышение квалификации.

6) Основным нормативным документом, регламентирующим содержание и результаты деятельности муниципального служащего, является:

А) Положение о структурном подразделении органа местного самоуправления (в котором трудится муниципальный служащий);

Б) Правила внутреннего трудового распорядка в органе местного самоуправления;

В) Положение о муниципальной службе в соответствующем муниципальном образовании;

\*Д) Должностная инструкция муниципального служащего.

7) Вид контроллинга, который подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения потенциала производительности труда в организации.

А) Контроллинг внешней среды;

Б) Контроллинг маркетинга;

В) Финансовый контроллинг;

\*Д) Кадровый контроллинг.

8) На тактическом уровне контроллинг персонала обеспечивает:

А) Контроль эффективности промежуточных целей организации,

\*Б) Контроль т. н. критических точек кадровой работы, их мониторинг и анализ отклонений;

В) Контроле достижения стратегических целей кадровой политики.

9) Контроллинг, который предполагает принятие управленческих решений, направленных на повышение эффективности организации труда служащих:

\*А) Контроллинг трудовых процессов;

Б) Контроллинг трудового потенциала;

В) Контроллинг функций (процессов) управления персоналом.

10) Контроллинг, который предполагает регламентацию деятельности в рамках процессов управления персоналом, установлении контрольных показателей, учете затрат на их осуществление и т.д.:

А) Контроллинг трудовых процессов;

Б) Контроллинг трудового потенциала;

\*В) Контроллинг функций (процессов) управления персоналом.

### **Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)**

#### **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.

### **Практические задания для контрольной**

#### **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.

## 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 квар- тал	II квар- тал	III квар- тал	IV квар- тал
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

## Вопросы для проведения промежуточного контроля (зачета)

**Компетенция ОК-3 –способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности.**

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.

**ОПК-5 – владение навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом последствий влияния различных методов и способов на результаты деятельности организации.**

1. Назначение и базовые элементы управленческого учета в коммерческой организации.

2. Виды государственных и муниципальных учреждений.

3. Специфика организации финансово-хозяйственной деятельности в государственных и муниципальных учреждениях

4. Виды бюджетной классификации.

5. Структуру кода счета бюджетного учета.

6. Нормативное регулирование Российской бюджетной системы и бюджетного учета.

7. Основные принципы управленческого учета и их отличие от принципов ведения бюджетного учета.

8. Объекты управленческого учета в бюджетном учреждении.

9. Принципы организации бюджетного финансирования.

10. Государственное задание: понятие, содержание, формирование, и финансирование.

11. Финансирование казенных учреждений.

12. Правовая основа осуществления государственного (муниципального) финансового контроля в РФ.

13. Основные функции государственного (муниципального) финансового контроля.

14. Счетная палата РФ: ее назначение и функции в системе государственного финансового контроля.

15. Представления и предписания Счетной палаты РФ.

16. Организация внутреннего государственного (муниципального) финансового контроля.

17. Внедрение аудита эффективности в практику деятельности контрольно-счетных органов в Российской Федерации.

18. Понятие эффективности по Стандарту финансового контроля СФК 104 «Проведение аудита эффективности использования государственных средств».

19. Проверка экономичности, продуктивности и результативности использования государственных средств по ревизионным стандартам ИНТО-САИ.

**ПК-22 - умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.**

1. Цель и задачи контроллинга внешней среды.
2. Понятие риска и управление риском в системе государственного (муниципального) менеджмента.
3. Инструменты контроллинга внешней среды применительно к государственному (муниципальному) управлению.
4. Специфика маркетинга территорий в системе государственного (муниципального) менеджмента.
5. Цель и задачи контроллинга в территориальном маркетинге.
6. Инструменты контроллинга внешней среды применительно к государственному (муниципальному) управлению.
7. Организация проектной деятельности в сфере публичной власти.
8. Задачи и функции контроллинга проектной деятельности.
9. Инструменты контроллинга проектов в системе государственного (муниципального) управления.
10. Цель и задачи контроллинга персонала в сфере публичного управления.
11. Специфика кадрового менеджмента в государственной и муниципальной службе.
12. Субъекты и объекты контроллинга персонала в органах публичного управления.
13. Назначение и инструменты контроллинга трудовых процессов.
14. Задачи и инструменты контроллинга трудового потенциала.
15. Задачи и инструменты контроллинга функций (процессов) управления персоналом.

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 *«Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся»*.

##### **Устный опрос**

Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемыми дисциплинами, позволяет определить объем знаний обучающегося по определенному разделу.

Рекомендуется для оценки знаний обучающихся.

##### **Критерии оценки знаний обучаемых при проведении опроса.**

Оценка **«отлично»** выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы



без наводящих вопросов.

Оценка **«хорошо»** выставляется за полный ответ на поставленный вопрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

### **Реферат.**

Реферат – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки, а также собственные взгляды на нее. Рекомендуется для оценки знаний и умений обучающихся. Его задачами являются:

1. формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
2. развитие навыков логического мышления;
3. углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

**Критериями оценки реферата являются:** новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

**Оценка «хорошо»** – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

**Оценка «удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

**Оценка «неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

### **Тест.**

Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Рекомендуется для оценки знаний, умений и навыков обучающихся

### **Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.**

Оценка «**отлично**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «**хорошо**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

### **Задача**

Средство, позволяющее оценить умение и навыки обучающегося применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной и (или) лабораторной базы, проводить анализ полученного результата работы.

Рекомендуется для оценки знаний, умений и навыков обучающихся.

#### **Критерии оценки задачи.**

**Оценка «отлично»** выставляется студенту, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной базы, проводить анализ полученного результата работы, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

**Оценка «хорошо»** выставляется студенту, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, применяет стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной базы, проводит анализ полученного результата работы, но допускает незначительные ошибки.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы, не способен применять стандартные методы решения поставленной задачи, не знает инструментальной базы решения задачи, не способен провести анализ полученного результата работы.

### **Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения).**

Контрольная работа по дисциплине обучающимися **заочной формы обучения** выполняется после установочной сессии в виде письменного ответа на указанные в индивидуальном задании вопросы, отражающие содержание разделов дисциплины.

Вариант задания для студентов заочной формы обучения определяется по первой букве фамилии и последней цифре зачетной книжки с помощью таблицы, приведенной в методических указаниях.

#### **Критерии оценки**

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания в ответах на все вопросы контрольной работы, который изучил основную, умеет свободно и правильно аргументировать принятые решения, ознакомился с дополнительной литературой учебной программы дисциплины и приводит ее в списке использованных источников.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно

и по существу излагает его в ответах на вопросы контрольной работы, но допускает в ответах некоторые неточности, изучил основную литературу учебной программы дисциплины и приводит ее в списке использованных источников.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу, знаком с основной литературой учебной программы дисциплины и приводит ее в списке использованных источников.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов раздела дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий, незнаком с основной литературой учебной программы дисциплины.

### **Вопросы и задания для проведения зачета**

Рекомендуется для оценки знаний, умений и навыков обучающихся.

Критерии оценки знаний обучающихся на зачете.

Оценка «зачтено» должна соответствовать параметрам любой из положительных оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»), а «незачтено» – параметрам оценки «неудовлетворительно».

#### **Оценка «зачтено»**

выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов выносимых на зачет и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений; выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя;

выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимыми на зачет, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

**Оценка «незачет»** выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на зачет вопросов по темам дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

## **8 Перечень основной и дополнительной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Контроллинг в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие / О. В. Ломакина. – Краснодар : КубГАУ, 2020. – 80 с. [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Posobie\\_po\\_KvGMU\\_2020\\_574165\\_v1\\_.PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Posobie_po_KvGMU_2020_574165_v1_.PDF)

2. 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., до- раб. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2019. — 336 с. — (Высшее образо-

вание: Бакалавриат). – Режим доступа:  
<http://znanium.com/catalog/product/1016713>

3. 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>

#### Дополнительная учебная литература

4. 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>.

5. 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>.

6. 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. (O)ISBN 978-5-9558-0405-7. - Текст : электронный. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/491423>

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### Перечень интернет сайтов:

- Портал Президента РФ. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>

– Официальный сайт «Росстата». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.gks.ru>

– Официальный сайт Банка России. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.cbr.ru>

– Официальный сайт Минтруда России «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» (2015-2018 годы) <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gosszluzhba/17/1>

– Официальный сайт Федерального агентства по управлению государственным имуществом [https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat\\_reestr](https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat_reestr)

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

- 1 National Business
- 2 NB: Экономика, тренды и управление
- 3 Бизнес. Экономика, Маркетинг, Менеджмент
- 4 Конъюнктура товарных рынков (КТР)
- 5 Маркетинг. Менеджмент
- 6 Менеджмент в России и за рубежом
- 7 Менеджмент и бизнес-администрирование
- 8 Молодой ученый
- 9 Управление компанией (ЖУК) / Журнал Управление Компанией
- 10 Управление проектами и программами
- 11 Экономика и менеджмент систем управления
- 12 Контроллинг

– Официальный сайт Журнала «Проблемы теории и практики управления» <http://www.uptp.ru>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1 Контроллинг в государственном и муниципальном управлении: методические рекомендации для практических занятий для обучающихся направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс] / сост. О.В. Ломакина. – Краснодар: КубГАУ, 2019. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kontrolling\\_prakticheskie\\_zanjatija.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kontrolling_prakticheskie_zanjatija.pdf).

2.Контроллинг в государственном и муниципальном управлении: метод. рекомендации для самостоятельной работы обучающихся направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс] / сост. О.В. Ломакина. – Краснодар: КубГАУ, 2019. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kontrolling\\_samostojatelnpja\\_rabota.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kontrolling_samostojatelnpja_rabota.pdf).

3.Контроллинг в государственном и муниципальном управлении: метод. рекомендации для выполнения контрольных работ обучающихся ФЗО направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс] / сост. О.В. Ломакина. – Краснодар: КубГАУ, 2019. Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kontrolling\\_dlja\\_FZO.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Kontrolling_dlja_FZO.pdf)

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»; фиксиро-

вать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентационных технологий; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### 11.1 Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений

### 11.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>
3	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	Контроллинг в государственном и муниципальном управлении	Помещение №523 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 52,6 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

	<p>Помещение №505 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 38,8 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №2 ЭЛ, посадочных мест — 100; площадь — 129,6 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №410 ЭЛ, посадочных мест — 147; площадь — 106,1 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>сплит-система — 2 шт.;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №515 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 38,6 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>сплит-система — 1 шт.;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №513 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 47 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивиду-</p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>альных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>сплит-система — 1 шт.;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №504 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 48 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3 кв.м.; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9 кв.м.; помещение для самостоятельной работы.</p> <p>технические средства обучения</p> <p>(компьютер персональный — 13 шт.);</p> <p>доступ к сети «Интернет»;</p> <p>доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;</p> <p>специализированная мебель (учебная мебель).</p> <p>Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p>	
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--