МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Государственного, муниципального и корпоративного управления»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.В.ДВ.01.01 «Управление бюджетной организацией»

Направление подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Направленность (профиль) подготовки – Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении

Квалификация выпускника - бакалавр

Формы обучения – очная, очно-заочная

Рязань, 2020

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценочные материалы – это совокупность учебно-методических материалов (контрольных заданий, описаний форм и процедур), предназначенных для оценки качества освоения обучающимися данной дисциплины как части ОПОП ВО.

Цель – оценить соответствие знаний, умений и уровня приобретенных компетенций обучающихся целям и требованиям основной образовательной программы в ходе проведения промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. В билет включается 10 тестовых вопросов и одно практическое задание.

2. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции (или её части)	Наименование оценочного средства
Бюджетная организация. Понятие и виды	ПК-3.1, ПК-3.2	Экзамен, КР
Создание бюджетной организации	ПК-3.1, ПК-3.2	Экзамен, КР
Организация деятельности бюджетной организации	ПК-3.1, ПК-3.2	Экзамен, КР
Финансы бюджетной организации	ПК-3.1, ПК-3.2	Экзамен, КР
Бюджетное планирование	ПК-3.1, ПК-3.2	Экзамен, КР
Анализ финансово-хозяйственной деятельности бюджетной организации	ПК-3.1, ПК-3.2	
Контроль в бюджетной организации	ПК-3.1, ПК-3.2	Экзамен, КР
Особенности бюджетных организаций в различных сферах	ПК-3.1, ПК-3.2	Экзамен, КР

3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Сформированность каждой компетенции в рамках освоения данной дисциплины оценивается по трехуровневой шкале:

1) пороговый уровень является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины;

2) продвинутый уровень характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенций по завершении освоения дисциплины;

3) эталонный уровень характеризуется максимально возможной выраженностью компетенций и является важным качественным ориентиром для самосовершенствования.

а) описание критериев и шкалы оценивания тестирования:

Шкала оценивания	Критерий
5 баллов (эталонный уровень)	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 85 до 100%
4 балла (продвинутый уровень)	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 75 до 84%
3 балла (пороговый уровень)	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 65 до 74%
0 баллов	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 0 до 64%

б) описание критериев и шкалы оценивания практико-ориентированного задания открытого типа:

Шкала оценивания	Критерий
5 баллов (эталонный уровень)	Студент в полном объеме ответил на вопрос, дал аргументированные пояснения, показал способности логично излагать материал, ответил на все дополнительные вопросы преподавателя

3 балла (продвинутый уровень)	Студент в достаточном объеме ответил на вопрос, на наводящие комментарии реагировал адекватно, продолжая логику изложения, ответил на дополнительные вопросы преподавателя
1 балла (пороговый уровень)	Студент ответил на вопрос частично, на наводящие вопросы не смог ответить, не ответил на дополнительные вопросы преподавателя
0 баллов	Студент не отвечал на вопрос

На экзамен выносится 10 тестовых вопросов и 3 практико-ориентированных задания открытого типа. Студент может набрать максимум 20 баллов. Итоговый суммарный балл студента, полученный при прохождении промежуточной аттестации, переводится в традиционную форму по системе «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Шкала оценивания	**Критерий**	
отлично (эталонный уровень)	17 – 20 баллов	Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течение семестра заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе)
хорошо (продвинутый уровень)	13 – 16 баллов	
удовлетворительно (пороговый уровень)	8 – 12 баллов	
неудовлетворительно	0 – 7 баллов	Студент не выполнил всех предусмотренных в течение семестра текущих заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе)

в) описание критериев и шкалы оценивания курсовой работы

Шкала оценивания	**Критерий**
5 баллов	– студент определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры; – студент умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений, способен объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к сбалансированному заключению, диапазон используемого информационного пространства (студент использует большое количество различных источников информации); – присутствуют ясность и четкость изложения, логика структурирования доказательств, выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией, приводятся различные точки зрения и их личная оценка; – работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат, соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка; – на защите студент отвечает на все вопросы преподавателя, обосновывая свой ответ.
4 балла	– студент определяет рассматриваемые понятия четко и полно, однако соответствующие примеры не приводятся; – студент не использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений, рассматривает тему односторонне, количество источников информации недостаточно; – логика изложения материалов соблюдена, однако выдвинутые тезисы не всегда сопровождаются грамотной аргументацией, сделаны некоторые выводы; – работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат, соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка; – на защите студент отвечает на большинство вопросов преподавателя, обосновывая свой ответ.

Шкала оценивания	Критерий
3 балл	– студент не достаточно четко определяет рассматриваемые понятия, примеры не приводятся; – студент недостаточно использует источники информации; – по тексту нарушена логика изложения материала, текст отрывочный, в ряде случаев отсутствует аргументация, недостаточный обзор различных точек зрения, отсутствует их личная оценка; – работа не полностью отвечает требованиям к оформлению, отсутствуют цитаты, выявлены лексические, фразеологические, грамматические и стилистические замечания; – на защите студент отвечает на меньшую часть вопросов преподавателя кратко, без объяснений.
2 балла	– студент не рассматривает основные понятия темы, примеры не приводятся; – студент недостаточно использует источники информации; – по тексту нарушена логика изложения материала, текст отрывочный, отсутствует аргументация, недостаточный обзор различных точек зрения, отсутствует их личная оценка, не до конца раскрыта тема исследования; – работа не отвечает требованиям к оформлению; – работа выполнена не по теме исследования; – на защите студент не отвечает на вопросы преподавателя.

4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Коды компетенций	*Содержание компетенций*
ПК-3	Способен участвовать в управлении организацией, в том числе бюджетной сферы
ПК-3.1	Обосновывает управленческие решения в области финансов организации, в том числе бюджетной сферы

а) типовые тестовые вопросы:

1. Бюджетное учреждение — это

A. организация, созданная органами государственной власти РФ, органами местного самоуправления;

B. организация, созданная для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических или иных функций некоммерческого характера;

C. организация, деятельность которой финансируется из соответствующего бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда.

D. Все перечисленное верно.

2. Финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания бюджетным учреждением осуществляется:

A. в виде субсидий из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации

B. в виде дотаций из соответствующего бюджета;

C. в виде субвенций из соответствующего бюджета.

3. Имущество бюджетного учреждения закрепляется за ним:

A. на праве оперативного управления;

B. на праве хозяйственного ведения;

C. в соответствии с решением государственного органа – учредителя.

4. Учредителями театров являются:

A. федеральные или региональные органы исполнительной власти
B. граждане и юридические лица РФ
C. только федеральные органы исполнительной власти

5. Автономное учреждение:
A. может размещать денежные средства на депозитах,
B. может участвовать в операциях с ценными бумагами;
C. все перечисленное верно.

6. Какие источники финансирования деятельности есть у казенного учреждения? _____. **(бюджетное финансирование)**

7. Кто занимается формированием кодов бюджетной классификации для казенных учреждений?

8. Кто формирует коды бюджетной классификации для бюджетных и автономных учреждений?

9. Бюджетные и автономные учреждения _____ *(являются / не являются)* участниками бюджетного процесса.

10. Для оплаты услуг подрядчика со стороны бюджетной организации необходимо пройти этап согласования расходов с Казначейством. Этот этап носит название _____. **(санкционирование)**

б) практико-ориентированные задания открытого типа:

1. Каким образом осуществляется контроль движения денежных средств в бюджетной организации? Какие органы участвуют в этом контроле? С помощью чего он осуществляется?

2. Бюджетному учреждению выделена субсидия на капитальный ремонт учебного корпуса. В связи с поломкой трансформатора часть денег срочно пришлось направить на ремонт оборудования. Является ли это нарушением? Поясните ответ.

Ответ: Да, это нарушение. Это будет признано нецелевым расходованием средств.

3. Бюджетному учреждению выделена субсидия на строительство учебного корпуса. В связи с поломкой трансформатора часть денег срочно пришлось направить на ремонт оборудования. Является ли это нарушением? Поясните ответ.

Ответ: Да, это нарушение. Это будет признано нецелевым расходованием средств.

4. Автономное учреждение провело модернизацию оборудования, приобретенного за счет субсидий на выполнение государственного задания. Работы осуществляла сторонняя организация, стоимость ее услуг составила 70.800 руб. (в том числе НДС – 10.800 руб.). Изменится ли стоимость основного средства после модернизации и если да, то насколько?

Ответ: при модернизации стоимость оборудования увеличивается на сумму работ. Поэтому стоимость основного средства увеличится на 70800 руб.

5. Автономное учреждение провело модернизацию оборудования, приобретенного для деятельности, облагаемой НДС. Работы осуществляла сторонняя организация, стоимость ее услуг составила 70.800 руб. (в том числе НДС – 10.800 руб.). Изменится ли стоимость основного средства после модернизации и если да, то насколько?

Ответ: при модернизации стоимость оборудования увеличивается на сумму работ. Поэтому стоимость основного средства увеличится на 60000 руб., так как модернизация проведена для оборудования, используемого в деятельности, облагаемой НДС.

6. Автономное учреждение провело ремонт оборудования, приобретенного за счет субсидий на выполнение государственного задания. Работы осуществляла сторонняя организация, стоимость ее услуг составила 70.800 руб. (в том числе НДС – 10.800 руб.). Изменится ли стоимость основного средства после ремонта и если да, то насколько?

Ответ: при ремонте стоимость основного средства не меняется. Сумма оплаты будет включена в расходы автономного учреждения.

7. Что является основой для финансирования бюджетных организаций? Опишите различия по их видам.

Ответ: казенные учреждения финансируются по смете, бюджетные и автономные - по плану финансово-хозяйственной деятельности в соответствии с госзаданием.

8. Бюджетному учреждению от коммерческой фирмы переданы компьютеры, в связи с чем оформлен договор пожертвования. В акте коммерческой фирмы указана стоимость компьютеров – 10 тыс. руб. По какой стоимости примет на баланс компьютеры бюджетное учреждение? Если она будет отличаться, что как ее определить?

Ответ: определением стоимости компьютеров будет заниматься комиссия по поступлению и выбытию активов. Ее цель – сформировать справедливую рыночную стоимость для принятия на баланс.

9. Рассматривается вопрос передачи бюджетному учреждению компьютеров от коммерческой фирмы. Коммерческая фирма настаивает на оформлении договора купли-продажи, а учреждение – на оформлении договора пожертвования. Какие последствия для учреждения имеет первая и вторая формы взаимодействия?

Ответ: в случае договора купли-продажи бюджетное учреждение должно будет заплатить НДС со стоимости компьютеров, указанной в договоре. В случае договора пожертвования это не требуется.

10. Учреждение дает в аренду помещение столовой. Индивидуальный предприниматель, арендующий помещение оказывает услуги общественного питания и платит арендную плату учреждению. Через 3 года аренды возникла необходимость косметического ремонта помещения столовой. Может ли учреждение рассчитывать на субсидию из федерального бюджета для этого?

Ответ: нет, не может. Так как помещение сдано в аренду, оно должно ремонтироваться из средств приносящей доход деятельности.

11. Бюджетное учреждение получает субсидии на капитальный ремонт здания. К какому виду затрат их можно отнести и почему?

Ответ: К целевым затратам, т.к. это субсидии на конкретную цель

12. Бюджетное учреждение выиграло грант на реализацию определенного мероприятия. Каким образом будет подписываться соглашение о выделении средств гранта?

Ответ: соглашение поступит в оговоренные сроки в систему «Электронный бюджет», будет подписано в нем со стороны учреждения с помощью электронной цифровой подписи.

13. Опишите основные этапы формирования финансового плана доходов и расходов на примере учреждения здравоохранения региона (поликлиники).

Ответ: за учреждением закрепляется состав услуг, которое оно должно оказывать. Учреждение разрабатывает (обосновывает) цены на услуги. Они утверждаются распорядителем бюджетных средств (Министерством здравоохранения региона). После утверждения цен до учреждения доводятся количественные показатели оказания услуг и доводится финансовые лимиты средств.

14. Опишите основные этапы формирования финансового плана доходов и расходов на примере вуза.

Ответ: за вузом закрепляется состав направлений подготовки, финансируемых из бюджета, и устанавливается норматив финансирования на 1 студента. После этого доводятся количественные показатели оказания услуг и доводится финансовые лимиты средств.

15. Какие источники финансирования может иметь федеральное бюджетное учреждение, например, вуз?

Ответ: утвержденное финансирование (госзадание), целевое финансирование, предпринимательская деятельность.

16. Какие атрибуты содержит государственное (муниципальное) задание?

Ответ: определение категорий получателей услуг, порядок их оказания, предельные цены (тарифы).

17. Поясните не примере деятельности бюджетной организации принцип результативности и эффективности использования бюджетных средств.

Ответ: достижение запланированных результатов (выполнение госзадания) при доведенных объемах финансирования.

Кейс. В мировой практике известны три модели бюджетного финансирования: сметное финансирование, нормативное финансирование и бюджетное финансирование, основанное на субсидии.

Вопросы:

18. Опишите первую модель. К какому виду учреждений она применяется?

Ответ: Сметно-бюджетное финансирование это порядок выделения средств бюджетным учреждениям на основе смет из бюджетной системы для осуществления расходов, связанных с их основной деятельностью и развитием. Сегодня данная модель используется для финансирования казенных учреждений.

19. Опишите вторую модель. Приведите пример бюджетного учреждения или их группы, использующих эту модель.

Ответ: нормативное финансирование – это определение объема финансовых ресурсов учреждения с помощью утвержденного норматива финансирования 1 потребителя или 1 единицы услуги. Ярким примером является финансирование средних образовательных учреждений в зависимости от количества учеников.

20. Опишите третью модель. Приведите пример такого финансирования в бюджетном учреждении.

Ответ: субсидии бюджетным учреждениям выделяются, как правило, на какие-то отдельные цели, например, капитальный ремонт, строительство и т.д. Основной принцип – целевая направленность средств и соблюдение сроков, отведенных на проведение работ.

21. С какого момента начинается начисление амортизации на основное средство? Если оборудование поступило в организацию, но пока не собрано и не запущено, амортизация уже начисляется?

Ответ: Начисление амортизации начинается с введения ОС в эксплуатацию. Если оно еще не собрано, амортизация не начисляется.

Кейс. Детским садом № 2 получен безвозмездно автобус от ООО «Автотранс» первоначальной стоимостью 450 000 руб., сумма начисленной амортизации составила 152 000 руб. Внутренняя комиссия учреждения по приему основных средств посчитала, что справедливая стоимость автобуса составляет 600 000 руб.

Вопросы:

22. Какая из стоимостей будет принята как первоначальная? Поясните свой ответ.

Ответ: так как учреждение получает автобус от коммерческой структуры, стоимость его устанавливается комиссией. Поэтому первоначальная стоимость составит 600 000 руб.

23. Если бы детский сад получил автобус не от коммерческой структуры, а от учредителя, какова была бы первоначальная стоимость? Чем это объясняется?

Ответ: если учреждение получает автобус от учредителя, то первоначальная стоимость будет той, которую укажет учредитель в передаточных документах. Соответственно, стоимость, по которой автобус будет приниматься, будет рассчитываться как 450 тыс. руб. - 152 тыс. руб. = 298 тыс. руб.

24. Больница №13, подведомственная муниципальным органам власти, получила от больницы № 1, подведомственной субъекту РФ, оборудование в рамках безвозмездной передачи. Стоимость оборудования, указанная в передаточном акте, составляет 700 тыс. руб. Как будет устанавливаться первоначальная стоимость для учета этого основного средства?

Ответ: первоначальной будет стоимость, указанная в передаточном акте, т.к. передача осуществляется от учреждения, а не их коммерческого сектора.

25. В результате пожара полностью разрушены электрические сети (сооружение) балансовой стоимостью 1,5 млн. руб. Начисленная амортизация на момент утраты сооружения составила 700 тыс. руб. Главный бухгалтер учреждения принял решение начислить ущерб по остаточной стоимости оборудования в сумме . Правильно ли он поступил? Обоснуйте ответ.

Ответ: Нет, не правильно. Ущерб начисляется по рыночной стоимости оборудования.

Коды компетенций	*Содержание компетенций*
ПК-3	Способен участвовать в управлении организацией, в том числе бюджетной сферы
ПК-3.2	Обосновывает управленческие решения в области развития организации, в том числе бюджетной сферы

а) типовые тестовые вопросы:

1. Основные принципы бюджетного планирования состоят в следующем (*возможно несколько вариантов ответа*):
   a) Бюджет распространяется на все части, подразделения, направления и сегменты деятельности;
   b) Если бюджет подписан, его нельзя не исполнять;
   c) Новый бюджет разрабатывается на основе аналитики показателей плана и факта исполнения бюджета истекшего периода.

2. Успешность внедряемых новшеств обусловлена выполнением следующих условий:
   a) четкое представление конечного результата (цель);
   b) понимание необходимости и безотлагательности изменений (мотив);
   c) наличие определенных навыков или возможность обучения (компетенции);
   d) план достижения целей и контроль за его выполнением (план);
   e) все перечисленное верно.

3. Особенностью создания бюджетных учреждений является:
   a) Решение о создании организации принимается органом исполнительной власти;
   b) Решение о создании организации оформляется соответствующим нормативным актом;
   c) Устав организации утверждается органом исполнительной власти, выступающим учредителем учреждения;
   d) Организация считается созданной с момента ее государственной регистрации;
   e) Все перечисленное верно.

4. Бюджетное учреждение:
   a) Вправе оказывать услуги сверх объема государственного задания на платной основе;

b) Не вправе оказывать услуги сверх объема государственного задания.

5. Бюджетное учреждение:
   a) вправе осуществлять иные виды деятельности, не являющиеся основными видами деятельности, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано;
   b) не вправе осуществлять иные виды деятельности, не являющиеся основными видами деятельности.

6. Финансовые результаты, получаемые бюджетной организацией, могут быть использованы на ее развитие? _____ **(Да)**

7. Кто занимается определением целей функционирования муниципального унитарного учреждения? _____. **(Учредитель, профильное подразделение администрации)**

8. Военкомат, войсковая часть, суд, налоговая инспекция – это примеры _____ учреждений. **(Казенных)**

9. Автономное учреждение *(может иметь / не может иметь)* собственный расчетный счет в коммерческом банке. **(может)**

10. Казенное учреждение (имеет право / не имеет права) распоряжаться своим имуществом (сдавать в аренду, заключать договор концессии). **(не имеет)**

б) практико-ориентированные задания открытого типа:

1. Бюджетное учреждение разрабатывает стратегию развития. На какие ключевые ее составляющие необходимо обратить внимание? Назовите хотя бы три из них.

Ответ: долгосрочные цели, ресурсы для достижения целей, ожидаемые результаты.

2. Процесс формирования стратегии хорошо изучен в применении к коммерческим организациям. Для бюджетных организаций разработка стратегий и программ развития довольно новое явление. Почему? Что ограничивает бюджетные учреждения в разработке своих стратегий?

Ответ: бюджетные учреждения созданы государством/муниципалитетом для конкретных функций. Их деятельность ограничена стратегией территории и отрасли, в которых они работают.

3. Перечислите хотя бы три особенности муниципальных бюджетных организаций, которые накладывают ограничение на процесс их стратегического планирования.

Ответ: специфические цели и предмет деятельности; подведомственность финансирования деятельности; многоканальность финансирования; зависимость объема предоставляемого финансового обеспечения из муниципального бюджета от параметров муниципального задания.

Кейс. Процесс разработки стратегии развития экономического субъекта (в т.ч. МБУ) включает следующие укрупненные этапы:
– стратегический анализ;
– разработка системы стратегических целей развития;
– формирование портфеля стратегий развития;
– анализ и выбор оптимального варианта стратегии развития;
– формирование системы контроля реализации и мониторинга эффективности стратегии развития.
Вопросы:

4. Поясните первый этап на примере бюджетной организации.

Ответ: Этап стратегического анализа предусматривает анализ социально-экономической ситуации в муниципальном образовании, прогноз развития социально-экономических параметров, анализ условий и потенциала развития бюджетной организации.

5. Поясните второй этап на примере бюджетной организации.

Ответ: Цели и предмет деятельности БО жестко закреплены в учредительных документах и не могут быть подвержены свободной трансформации. По сути, на этапе целеполагания определяются количественные значения закрепленных в уставе целей БО, которые затем отражаются в муниципальных заданиях.

6. Поясните третий этап на примере бюджетной организации.

Ответ: Этап формирования портфеля стратегических альтернатив предполагает обоснование вариантов возможных стратегий развития. Возможны, как минимум два типа стратегии развития муниципального образования и БО, соответственно: а) сохранение существующего направления развития (инерционная стратегия); б) полная смена приоритетов и структурная перестройка экономики муниципального образования (инновационная стратегия). На этом же этапе должны быть обоснованы формы муниципальной поддержки выполнения стратегии, источники и финансовые механизмы реализации стратегии развития БО.

7. Поясните четвертый этап на примере бюджетной организации.

Ответ: Этап анализа и выбора оптимального варианта стратегии развития предполагает анализ обоснованности целевых показателей БО, их соответствия стратегии социально-экономического развития муниципального образования; уточнение потребности в ресурсах, необходимых для реализации намеченных целей, и источников их покрытия. Один из критериев выбора стратегии БО – согласованность стратегии БО и стратегии развития муниципального образования.

8. Поясните пятый этап на примере бюджетной организации.

Ответ: Последний этап процесса формирования стратегии развития БО также имеет специфические особенности. В целом, контроль за деятельностью БО осуществляют подразделения администрации муниципального образования в рамках своих полномочий. Контроль за деятельностью БО представляет собой проверку соотношения плановых и фактических показателей плана финансово-хозяйственной деятельности, целевого и эффективного использования бюджетных субсидий, выполнения показателей муниципального задания, соотношения нормативных и фактических затрат на оказание муниципальных услуг (выполнение работ), в том числе на оказание платных услуг. То есть, предполагается внешний и внутренний контроль реализации стратегии развития МБУ. Реализация выбранной стратегии развития БО предполагает разработку и выполнение тактических мероприятий, отражаемых в годовых планах финансово-хозяйственной деятельности МБУ.

9. Сравните стратегические цели коммерческой организации и бюджетного учреждения. В чем их различие?

Ответ: Для коммерческой организации основной стратегической целью является максимизация прибыли на вложенный капитал в стратегической перспективе. Для бюджетного учреждения - достижения целей социального характера муниципального образования.

10. Сравните инструмента контроля реализации стратегии коммерческой организации и бюджетного учреждения. В чем их отличие?

Ответ: Инструментарий контроля эффективности реализации стратегии для коммерческой организации – это показатели финансовых результатов – прибыль, рентабельность, стоимость компании. Для бюджетного учреждения – показатели муниципального задания.

Кейс. В таблице проведена оценка факторов риска для учреждения культуры.

Таблица 6

Оценка важности факторов микросреды учреждения культуры

Группа факторов	Фактор	Важность для сферы культуры	Сила воздействия на учреждение	Степень важности
Потребители	Изменение потребностей и предпочтений населения	2	2	4
	Уровень доходов населения	3	2	3
	Численность населения Тюхтетского района	2	3	6
Учредитель, формирующий муниципальный заказ	Уровень финансирования программ модернизации и капитального ремонта	3	3	9
	Уровень финансирования разработки и реализации социокультурных проектов	2	3	6
	Уровень финансового обеспечения выплат зарплаты и социальной защищенности работников	3	3	9
Конкуренты	Уровень используемых социокультурных технологий	3	2	6
	Финансовые возможности по реализации социокультурных проектов	3	3	9

Вопросы:

11. Выберите три фактора, которые оказывают наиболее существенное влияние на деятельность учреждения и обоснуйте свой ответ.

Ответ: Степень воздействия на учреждение оценивается 2 или 3 баллами риска. Соответственно, 3 балла – это наивысшая степень влияния. Степень важности для учреждения максимально оценивается как 9 баллов. Если выбирать три самых существенных фактора, то по выбранным критериям оценки должны быть максимальны. Это уровень финансирования программ модернизации и капитального ремонта, уровень финансового обеспечения от учредителя и финансовые возможности конкурентов.

12. Выберите наименее существенные факторы и обоснуйте свой выбор.

Ответ: Степень воздействия на учреждение оценивается 2 или 3 баллами риска. Соответственно, 2 балла – это наименьшая степень влияния. Степень важности для учреждения минимально оценивается как 3 балла. Если выбирать наименее существенные факторы, то по выбранным критериям оценки должны быть минимальны. Это уровень доходов населения.

13. Среди выделенных факторов сформулируйте возможности и угрозы для факторов, связанных с потребителями.

Ответ (один из вариантов): возможность - разработка и реализация новых культурных проектов; угроза - сокращение потребителей культурных услуг.

14. Среди выделенных факторов сформулируйте возможности и угрозы для факторов, связанных с учредителями.

Ответ (один из вариантов): возможности – участие в грантовых проектах на получение дополнительного финансирования; угрозы - снижение финансирования из краевого и федерального источников, сокращение числа культурно-досуговых формирований, сокращение числа культурно-массовых мероприятий.

15. Среди выделенных факторов сформулируйте возможности и угрозы для факторов, связанных с конкурентами.

Ответ (один из вариантов): возможности - увеличение доли культурно-досуговых и культурно-массовых мероприятий в культурной жизни населения; угрозы - сокращение числа потребителей культурно-досуговых и культурно-массовых мероприятий учреждения.

Кейс. В таблице проведено описание сильных и слабых сторон муниципального бюджетного учреждения культуры.

Сильные и слабые стороны учреждения

Элемент внутренней среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Персонал	Активный персонал, участвующий в краевых фестивалях и конкурсах	Отсутствие профильного образования у части сотрудников, более 60 % специалистов учреждения старше 40

		лет.
Материально-техническое обеспечение	Оснащение специализированной техникой у 50 % учреждений, входящих в МБУ культуры	Оснащение специализированной техникой у 50 % учреждений, входящих в МБУ культуры
Маркетинг и внешние связи	Положительный имидж учреждения в глазах населения муниципального образования	Слабые партнерские связи с бизнесом, слабый учет досуговых предпочтений и ценностных ориентаций различных категорий населения
Финансирование	Рост расходов консолидированного бюджета муниципального образования на культуру	Низкая заработная плата и социальная незащищенность работников учреждения, высокая зависимость от бюджетного финансирования, низкая доля доходов от предпринимательской деятельности

Вопросы:

16. Какие сильные стороны можно использовать для развития учреждения, если в дополнение к проведенному анализу использовать возможности роста финансирования от учредителя?

Ответ: оснащение специализированной техникой, положительный имидж и активный персонал при росте финансирования позволит увеличить число реализуемых проектов и обеспечить новый уровень развития учреждения.

17. Какие сильные стороны могут компенсировать воздействие такого внешнего фактора как рост коммерческих конкурентов на территории муниципального района?

Ответ: прежде всего персонал, его активность и профессионализм.

18. Какие слабые стороны могут создать угрозы проигрыша в конкурентной борьбе при росте количества коммерческих конкурентов?

Ответ: низкий уровень заработной платы, возрастной уровень работников, недостаточная оснащенность современным оборудованием и слабые связи с бизнесом.

Кейс. Учреждением культуры сформулированы следующие цели:

1. Повышение качества услуг культуры
2. Привлечение детей и молодежи, оказавшейся в трудной жизненной ситуации, к культурной жизни
3. Увеличение охвата населения района услугами культуры.

Вопросы:

19. Предложите по два мероприятия для реализации первой цели.

Ответ (один из вариантов): прохождение повышения квалификации для педагогов в ключевых направлениях оказания услуг с целью приобретения современных навыков и знаний; пересмотр и оптимизация планов занятий и материально-технического обеспечения для занятий.

20. Предложите по два мероприятия для реализации второй цели.

Ответ (один из вариантов): проведение ознакомительных мероприятий для детей в специализированных учреждениях; создание и реализация льготных программ обучения детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.

21. Предложите по два мероприятия для реализации третьей цели.

Ответ (один из вариантов): Анализ потенциальных потребителей услуг и сегментация их по интересам; разработка направлений привлечения для каждой категории.

22. Предложите показатель, оценивающий реализацию первой цели.

Ответ (один из вариантов): рост удовлетворенности населения услугами культуры.

23. Предложите показатель, оценивающий реализацию второй цели.

Ответ (один из вариантов): Рост доли детей и молодежи, оказавшейся в трудной жизненной ситуации, участвующей в мероприятиях и занятиях учреждения.

24. Предложите показатель, оценивающий реализацию третьей цели.

Ответ (один из вариантов): Доля населения, участвующего в мероприятиях и занятиях, проводимых учреждением.

25. Одним из способов формирования системы оценки эффективности организации является построение иерархии показателей. Поясните на примере бюджетного учреждения, как его показатели могут участвовать в подобной иерархии?

Ответ: иерархия показателей формируется по показателям региона / территории. На верхнем уровне находятся наиболее обобщенные показатели, отражающие конечный результат развития региона, ни нижних – показатели вклада конкретных организаций. Бюджетная организация входит своими показателями в нижний уровень и отражает вклад в общую цель.

в) требования к разделам курсовой работы, позволяющие проконтролировать освоение компетенции:

В рамках написания курсовой работы студенты выбирают сферу деятельности и разрабатывают все аспекты функционирования и развития бюджетной организации. В ходе анализа студенты осваивают следующие умения и навыки:

- проектирование создания бюджетной организации;
- использование норм законов и нормативно-правовых актов для обоснования управленческих решений в области планирования, финансирования и контроля в финансовой организации;
- формирование системы контроля результатов деятельности бюджетной организации.

Вопросы по курсовой работе:

1. Какие нормативные акты вы использовали при написании курсовой работы?
2. Покажите иерархию использованных вами нормативных актов.
3. Охарактеризуйте этапы создания вашей бюджетной организации. Какие документы и в какие структуры необходимо подать?
4. Какие направления развития определены вами для вашей организации?
5. Охарактеризуйте ваш финансовый план. Какие статьи расходов вы считаете основными? Каковы источники доходов в вашей организации?