

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Санкт-Петербургский филиал Финуниверситета)

Кафедра «Экономика и финансы»

СОГЛАСОВАНО

Руководитель Управления  
Федерального казначейства по  
Ленинградской области



А.А. Лубятников

«26» сентября 2022 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала



Ю.Е.Путихин

«27» сентября 2022 г.

Бунык В.Л.

**ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»,  
направленности программ магистратуры:  
«Проектный менеджмент в органах власти».

*Рекомендовано Ученым советом филиала  
(протокол № 49 от 27 сентября 2022 г.)*

*Одобрено заседанием кафедры «Экономика и финансы»  
(протокол № 2 от 26 сентября 2022 г.)*

Санкт-Петербург 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1. Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно – тематический план	8
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	11
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	11
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	12
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	14
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	20
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	22
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	23
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.	25
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.	25

## 1. Наименование дисциплины

Дисциплина «Финансовый менеджмент в государственном секторе».

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

В результате освоения содержания дисциплины «Финансовый менеджмент в государственном секторе» студент должен обладать следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
УК-1	Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности	<i>Знать:</i> основные понятия и методы абстрактного мышления, анализа и синтеза <i>Уметь:</i> применять методы абстрактного мышления, анализа и синтеза в профессиональной деятельности
		2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций	<i>Знать:</i> теоретико-методологические основы научно-исследовательской деятельности <i>Уметь:</i> структурировать проблемное пространство
		3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода	<i>Знать:</i> принципы принятия решений в нестандартных ситуациях <i>Уметь:</i> выделять и систематизировать основные идеи в научных текстах; критически оценивать любую поступающую информацию
УК-5	Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность	1. Организует работу в команде, ставит цели командной работы	<i>Знать:</i> цели и задачи работы в команде <i>Уметь:</i> организовать работу в группе, распределить роли, направлять и протоколировать обсуждение, подводить итоги
		2. Вырабатывает командную стратегию	<i>Знать:</i> основы стратегического

		для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения	планирования работы коллектива для достижения поставленной цели <i>Уметь:</i> планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды
		3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения	<i>Знать:</i> психологию межличностных отношений в группах <i>Уметь:</i> предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий
ПКН-6	Способность обеспечивать эффективное и результативное государственное и муниципальное управление на основе рационального и целевого использования государственных и муниципальных ресурсов, в т. ч. бюджетов и имущества в соответствии с направлением профессиональной служебной деятельности, в которой государственные гражданские и муниципальные служащие исполняют должностные обязанности, в т. ч. с учетом специализации направлений профессиональной служебной деятельности	Обеспечивает эффективное и результативное государственное и муниципальное управление на основе рационального и целевого использования государственных и муниципальных ресурсов, в т. ч. бюджетов и имущества в соответствии с направлением профессиональной служебной деятельности	<i>Знать:</i> нормативно-правовую базу, современные модели, формы, методы финансового управления, контроля, планирования государственных и муниципальных финансов <i>Уметь:</i> организовывать разработку предложений и мероприятий по рациональному и целевому использованию государственных и муниципальных ресурсов
		Анализирует состояние государственных и муниципальных ресурсов, определяет экономические последствия подготавливаемых и принятых решений	<i>Знать:</i> методы экономического анализа показателей состояния государственных и муниципальных финансов <i>Уметь:</i> рассчитывать экономические и финансовые показатели, характеризующие состояние государственных финансов

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Финансовый менеджмент в государственном секторе» относится к модулю общепрофессиональных дисциплин направления 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся**

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 1 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3 / 108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>32</b>	<b>32</b>
<i>Лекции</i>	10	10
<i>Семинары, практические занятия</i>	22	22
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>76</b>	<b>76</b>
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

**5.1. Содержание дисциплины**

**Тема 1. Сущность финансового менеджмента в государственном секторе, особенности, принципы, цель и задачи финансового менеджмента в государственном секторе**

Экономическое и социальное обоснование функционирования общественного сектора. Рыночные провалы и экономическая эффективность: необходимость государственного вмешательства. Государственный (муниципальный) сектор в Российской Федерации, его элементы и характеристика. Необходимость финансового менеджмента в публичном секторе, его цели и задачи. Отличия финансового менеджмента в общественном секторе от финансового менеджмента в негосударственном секторе. Зарубежная практика финансового менеджмента в государственном секторе. Модели управления общественными финансами, их характеристика.

**Тема 2. Финансовый менеджмент в государственном (муниципальном) секторе в Российской Федерации: условия реализации, инструменты и процедуры.**

Организация управления государственными и муниципальными финансами в Российской Федерации. Российская практика использования результативной модели управления общественными финансами, ее оценка. Управление бюджетными средствами. Управление финансами государственных (муниципальных) организаций. Проблемные аспекты управления государственными (муниципальными) финансами в Российской Федерации

Финансовый менеджмент в условиях нестабильности экономической конъюнктуры: основные понятия и оценка. Методики учета и анализа влияния инфляции. Специфика финансовых решений в условиях инфляции. Управление государственными (муниципальными) финансами в условиях волатильности цен на полезные ископаемые в странах с сырьевой экономикой. Финансовый менеджмент в публичном секторе в условиях снижения курса национальной валюты.

Аналитическая оценка возможных финансовых затруднений.

### **Тема 3. Оценка качества финансового менеджмента в государственном (муниципальном) секторе**

Необходимость оценки качества финансового менеджмента в публичном секторе. Направления и показатели качества управления государственными и муниципальными финансами в России. Результаты мониторинга качества управления финансами субъектов РФ и муниципальных образований. Оценка качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета. Программа повышения эффективности управления общественными финансами в России, ее оценка.

### **Тема 4. Финансовые риски в государственном секторе, управление ими**

Риск и его роль в управлении государственными финансами. Классификация финансовых рисков в государственном секторе. Факторы риска в государственном секторе, их характеристика. Методы оценки финансовых рисков в государственном секторе. Риск-ориентированные управленческие подходы в государственном управлении. Управление неопределённостями в рамках и в процессе государственного управления.

## **5.2. Учебно-тематический план**

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа		Семинары, практические занятия		
			Общая, в т.ч.:	Лекции			
1	Тема 1. Сущность финансового менеджмента в государственном секторе, особенности, принципы, цель и задачи финансового менеджмента в государственном секторе	25	6	2	4	19	Обсуждение вопросов темы и результатов самостоятельной работы, в т.ч. в форме научной дискуссии, решение тестовых заданий.
2	Тема 2. Финансовый менеджмент в государственном (муниципальном) секторе в Российской Федерации: условия	31	12	4	8	19	Обсуждение вопросов темы и результатов самостоятельной работы, в т.ч. в форме научной дискуссии,

	реализации, инструменты и процедуры						решение тестовых заданий, решение практических, в т.ч. ситуационных задач
3	Тема 3. Оценка качества финансового менеджмента в государственным (муниципальным) секторе	25	6	2	4	19	Обсуждение вопросов темы и результатов самостоятельной работы, решение тестовых заданий, решение практических, в т.ч. ситуационных задач.
4	Тема 4. Финансовые риски в государственным секторе, управление ими	27	8	2	6	19	Обсуждение вопросов темы и результатов самостоятельной работы, решение тестовых заданий, решение практических, в т.ч. ситуационных задач.
	В целом по дисциплине	108	32	10	22	76	Согласно учебному плану: Контрольная работа

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
--	--	--------------------------

	(указывается раздел и порядковый номер источника)	
Тема 1. Сущность финансового менеджмента в государственном секторе, особенности, принципы, цель и задачи финансового менеджмента в государственном секторе	1. Особенности финансового менеджмента в секторе государственного управления 2. Принципы финансового менеджмента в секторе государственного управления 3. Инструменты и процедуры реализации финансового менеджмента в секторе государственного управления 4. Нормативно-правовое регулирование финансового менеджмента в секторе государственного управления  Раздел 8 а) 1,2,7,8,15 б) 1 в) 1 Раздел 9 1,2,3	1. Обсуждение вопросов темы. 2. Решение тестовых заданий. 3. Обсуждение результатов самостоятельно й работы в форме научной дискуссии.
Тема 2. Финансовый менеджмент в государственном (муниципальном) секторе в Российской Федерации: условия реализации, инструменты и процедуры	1. Основные цели государственного финансового менеджмента в условиях рынка 2. Современная система финансового менеджмента России в секторе государственного управления 3. Бюджетное планирование в системе управления финансами 4. Бюджетное планирование на государственном уровне 5. Бюджетное планирование на федеральном уровне 6. Сводный финансовый баланс в секторе государственного управления 7. Прогнозирование социально-экономического развития при составлении бюджета 8. Совершенствование бюджетного планирования в современных условиях 9. Совершенствование финансово-бюджетных отношений в регионах  Раздел 8 а) 3-6,9,12,14 б) 2 в) 5,6,7 Раздел 9 4,5,6	1. Обсуждение вопросов темы. 2. Решение тестовых заданий. 3. Решение ситуационных задач. 4. Обсуждение результатов самостоятельно й работы в форме научной дискуссии.
Тема 3. Оценка качества финансового менеджмента в государственном (муниципальном) секторе	1. Дорожное картирование в системе государственного управления 2. Мониторинг качества государственного финансового менеджмента 3. Оценка качества финансового менеджмента  Раздел 8 а) 10,11,13,16-19 б) 3 в) 2,3,4 Раздел 9	1. Обсуждение вопросов темы. 2. Решение тестовых заданий. 3. Решение ситуационных задач. 4. Обсуждение результатов самостоятельно й работы.

	7	
Тема 4. Финансовые риски в государственном секторе, управление ими	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прикладные аспекты управления рисками</li> <li>2. Методика оценки рисков в инвестиционных проектах с государственным участием</li> <li>3. Государственный риск-менеджмент</li> </ol> <p>Раздел 8</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) 20</li> <li>б) 1</li> <li>в) 8</li> </ol> <p>Раздел 9</p> <p>9</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обсуждение вопросов темы.</li> <li>2. Решение тестовых заданий.</li> <li>3. Решение ситуационных задач.</li> <li>4. Обсуждение результатов самостоятельной работы.</li> </ol>

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Сущность финансового менеджмента в государственном секторе, особенности, принципы, цель и задачи финансового менеджмента в государственном секторе	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и функции государственного управления</li> <li>2. Стимулирование и контроль сектора государственного управления</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение нормативных правовых актов, литературы и Интернет-ресурсов.</li> <li>2. Решение тестовых заданий.</li> <li>3. Решение практических, в том числе ситуационных задач.</li> <li>4. Выполнение задания для самостоятельной работы.</li> </ol>
Тема 2. Финансовый менеджмент в государственном (муниципальном) секторе в Российской Федерации: условия реализации, инструменты и процедуры	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Функции дорожных карт финансового менеджмента в секторе государственного управления</li> <li>2. Развитие финансового менеджмента в государственных ведомствах</li> <li>3. Финансовый менеджмент на этапе планирования (составления) бюджета</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение нормативных правовых актов, литературы и Интернет-ресурсов.</li> <li>2. Решение тестовых заданий.</li> <li>3. Решение практических, в том числе ситуационных задач.</li> <li>4. Выполнение задания для самостоятельной работы.</li> </ol>
Тема 3. Оценка качества финансового менеджмента в государственном (муниципальном) секторе	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значение системы оценки качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями бюджетных средств</li> <li>2. Направления мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого Министерством финансов РФ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение нормативных правовых актов, литературы и Интернет-ресурсов.</li> <li>2. Решение тестовых заданий.</li> <li>3. Решение практических, в том числе ситуационных задач.</li> <li>4. Выполнение задания для самостоятельной работы.</li> </ol>
Тема 4. Финансовые риски в государственном	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Риск ориентированные системы внутреннего финансового контроля в организациях государственного</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение нормативных правовых актов, литературы и</li> </ol>

секторе, управление ими	сектора 2. Проекты государственно-частных партнерств (ГЧП): риск и эффективность 3. Методика оценки энергоэффективности проектов ГЧП	Интернет-ресурсов. 2. Решение тестовых заданий. 3. Решение практических, в том числе ситуационных задач. 4. Выполнение задания для самостоятельной работы.
-------------------------	--	---

## **6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

### **Примерный перечень вопросов к контрольной работе**

1. Бюджетное планирование на региональном уровне управления и его совершенствование.
2. Использование механизма бюджетирования, ориентированного на результат, в системе управления бюджетным процессом.
3. Государственный финансовый менеджмент как инструмент эффективной бюджетной политики регионов и муниципалитетов в условиях нестабильной экономики.
4. Зарубежный и российский опыт использования показателей долговой устойчивости в системе управления государственным долгом.
5. Муниципальные ценные бумаги как инструмент стимулирования инвестиций.
6. Особенности управления доходами федерального бюджета в современных экономических условиях.
7. Проблемы повышения эффективности государственных расходов в России.
8. Проблемы создания условий для развития на территории муниципального образования физической культуры и массового спорта (на примере муниципального образования).
9. Проблемы формирования и эффективного использования финансовых ресурсов органов местного самоуправления (на примере муниципального образования).
10. Проблемы формирования инвестиционной привлекательности муниципального образования (на примере муниципального образования).
11. Программно-целевой метод бюджетирования как эффективный инструмент структурных реформ (на примере...).
12. Программно-целевой метод как инструмент управления экономикой (социальной сферой) региона (на примере...).
13. Пути активизации инвестиционного климата в регионе (на примере конкретного региона).
14. Разработка инструментов муниципальной финансовой политики.
15. Разработка мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности территории.
16. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования земельных ресурсов муниципального образования.
17. Роль бюджета в расширении инвестиций в реальный сектор экономики.
18. Совершенствование инвестиционно-финансовой деятельности муниципального образования.

19. Совершенствование инструментов финансирования социальной сферы муниципального образования.

20. Совершенствование процесса разработки и реализации региональной (муниципальной) инвестиционной политики.

21. Совершенствование управления финансовыми ресурсами муниципального образования.

22. Совершенствование управления расходами местного бюджета.

23. Управление государственным долгом субъекта РФ (на примере...).

24. Управление финансами территориального фонда обязательного медицинского страхования (на примере...).

25. Формирование организационно-экономического механизма поддержки малого предпринимательства на региональном (муниципальном) уровне.

26. Формирование финансового потенциала муниципального образования.

27. Функциональная роль бюджета в регулировании экономики.

28. Финансовый менеджмент в органах государственного управления: зарубежный опыт.

29. Управление финансами муниципальных образований: состояние, направления совершенствования.

30. Инициативная тема (наиболее близкая к теме магистерской диссертации).

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний**

Таблица 5

<b>Наименование компетенции</b>	<b>Наименование индикаторов достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции</b>	<b>Типовые контрольные задания</b>
УК-1 Способность к абстрактному мышлению, критическому анализу проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработке стратегии действий	1. Использует методы абстрактного мышления, анализа информации и синтеза проблемных ситуаций, формализованных моделей процессов и явлений в профессиональной деятельности	<i>Знать:</i> основные понятия и методы абстрактного мышления, анализа и синтеза <i>Уметь:</i> применять методы абстрактного мышления, анализа и синтеза в профессиональной деятельности	Задание. Проведите анализ динамики качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами (распорядителями) средств федерального бюджета. При выполнении задания использовать материалы отчетов Минфина России о результатах проведения годового мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета за 2016-2020 гг.
	2. Демонстрирует способы осмысления и критического анализа проблемных ситуаций	<i>Знать:</i> теоретико-методологические основы научно-исследовательской деятельности <i>Уметь:</i> структурировать проблемное пространство	Задание. ИФНС №14 по Краснодарскому краю, расположенная в г.Усть-Лабинске, провела выездную налоговую проверку своевременности и полноты уплаты земельного налога КФХ «10 лет без урожая». В своих возражениях на акт налоговой проверки глава КФХ указал, что МИФНС, являясь федеральным органом исполнительной власти, не имел право проводить проверку уплаты местного налога. Уплата местного налога является предметом муниципального финансового контроля, а не государственного. Дайте оценку данному доводу.

	<p>3. Предлагает нестандартное решение проблем, новые оригинальные проекты, вырабатывает стратегию действий на основе системного подхода</p>	<p><i>Знать:</i> принципы принятия решений в нестандартных ситуациях <i>Уметь:</i> выделять и систематизировать основные идеи в научных текстах; критически оценивать любую поступающую информацию</p>	<p>Задание. Вы являетесь главой государственного бюджетного учреждения, подведомственного комитету по культуре Правительства Санкт-Петербурга. Бюджет учреждения составляет 30 млн рублей, из которых собственными доходами покрывается 10 млн рублей. Фонд заработной платы составляет 50 % от общей суммы расходов учреждения, средняя заработная плата в учреждении составляет 70% от средней заработной платы по региону. Согласно принятой на федеральном уровне Дорожной карте, к 2020 году заработная плата в учреждении должна достигнуть 100% от средней по региону. Какие меры Вы можете предпринять, чтобы выполнить предусмотренные в Дорожной карте условия?</p>
<p>УК-5 Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность</p>	<p>1. Организует работу в команде, ставит цели командной работы</p>	<p><i>Знать:</i> цели и задачи работы в команде <i>Уметь:</i> организовать работу в группе, распределить роли, направлять и протоколировать обсуждение, подводить итоги</p>	<p>Деловая игра. Освоение приемов группового анализа ситуаций и разработки управленческих решений; развитие навыков обоснования решения и поиска согласия интересов различных социальных групп, участвующих в экономическом процессе; освоение принципов демократического управления. Игра проводится в несколько этапов. Первый этап игры. Введение ситуации посредством шкалы тенденций, происходящих в экономике. Ситуации задаются по пяти параметрам: выпуск продукции, занятость населения, инвестиционный климат, цены, обменный курс доллара (инфляция). Группы проводят предварительный анализ ситуации. Второй этап игры. Распределение ролей. Учебная группа разбивается на четыре подгруппы, каждая из которых приводит анализ ситуации и разработку управленческих решений, исходя из интересов той социальной группы, которую она учитывает и</p>

		<p>защищает. Выделение социальных групп может быть различным, и это позволяет модифицировать деловую игру. Один из вариантов: государство, предприниматели (акционеры, крупные предприятия), инвесторы, профсоюзы (трудящиеся, работники).</p> <p>Третий этап игры. Всем подгруппам выдаются карточки возможных управленческих решений, которые они анализируют, исходя из оценки и понимания ситуации, а также из потребности защиты собственных интересов. Им надо выбрать пять управленческих решений, реализация которых может изменить ситуацию в лучшую, по их мнению, сторону. Выбор решения сопровождается групповой дискуссией, обменом опытом и мнениями. Постепенно в группе появляется неформальный лидер, который управляет процессом обсуждения и в последующем будет представлять общее мнение группы.</p> <p>Четвертый этап. Предложение каждой из групп пяти управленческих решений для общего обсуждения. Развернутое обоснование решений. Представление аргументов и контраргументов. Взаимодействие групп. Снятие противоречий в решениях. Предложение решений, не предусмотренных выданными карточками. Поиск баланса интересов по заданным условиям игры.</p> <p>Пятый этап. Если общее решение не найдено, согласование решений по социальным интересам не достигнуто, проводится голосование предложенных управленческих решений и последующий анализ результатов голосования и изменений ситуации по решениям, принятым демократическим путем.</p>
--	--	---

			Шестой этап. Подведение итогов игры. Формулирование позитивных принципов коллективной разработки управленческих решений и балансирования социальных интересов.
	2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения	<i>Знать:</i> основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели <i>Уметь:</i> планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды	Задание. Разделение функций внутри финансовой службы бюджетной организации. Рассмотрите предлагаемую ситуацию: руководитель бюджетной организации, в которой финансовую службу возглавляет главный бухгалтер, принимает решение пригласить финансового директора. Как разделить функции, обеспечить плодотворную работу финансовой службы? Обсуждение проблемы целесообразно в виде деловой игры с 3-4 участниками: руководитель бюджетной организации, руководитель кадровой службы, главный бухгалтер, кандидат на должность финансового директора.
	3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения	<i>Знать:</i> психологию межличностных отношений в группах <i>Уметь:</i> предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий	Задание. Глава городской администрации принял постановление о предоставлении льготного налогообложения ООО «Альфа». Согласно этому постановлению, указанное ООО получает льготу по налогу на прибыль в размере 100%. Правомерно ли постановление главы администрации? Если нет, то какие нарушения законности были допущены? Какую ответственность может понести глава администрации и его команда.
ПКН-6 Способность обеспечивать эффективное и результативное государственное и муниципальное управление на основе рационального и	Обеспечивает эффективное и результативное государственное и муниципальное управление на основе рационального и целевого	<i>Знать:</i> нормативно-правовую базу, современные модели, формы, методы финансового управления, контроля, планирования государственных и муниципальных финансов <i>Уметь:</i> организовывать	Задание. Контрольное управление Президента РФ провело проверку соблюдения налогового законодательства государственной корпорацией «Росатом», по результатам которой руководителю корпорации было направлено предписание об устранении выявленных нарушений налогового законодательства. В ответ на предписание «Росатом» возразил, что контрольное управление

<p>целевого использования государственных и муниципальных ресурсов, в т.ч. бюджетов и имущества в соответствии с направлением профессиональной служебной деятельности, в которой</p>	<p>использования государственных и муниципальных ресурсов, в т.ч. бюджетов и имущества в соответствии с направлением профессиональной служебной деятельности</p>	<p>разработку предложений и мероприятий по рациональному и целевому использованию государственных и муниципальных ресурсов</p>	<p>не вправе самостоятельно проводить проверку соблюдения налогового законодательства, а может лишь создавать комиссии с привлечением сотрудников ФНС России для проведения таких проверок. Дайте правовую оценку ситуации.</p>
<p>государственные гражданские и муниципальные служащие исполняют должностные обязанности, в т.ч. с учетом специализации направлений профессиональной служебной деятельности</p>	<p>Анализирует состояние государственных и муниципальных ресурсов, определяет экономические последствия подготавливаемых и принятых решений</p>	<p><i>Знать:</i> методы экономического анализа показателей состояния государственных и муниципальных финансов <i>Уметь:</i> рассчитывать экономические и финансовые показатели, характеризующие состояние государственных финансов</p>	<p>Задание. Опираясь на официальную статистическую информацию, проведите анализ динамики масштабов государственного сектора в экономике РФ за последние 5 лет (количество организаций, доля занятых и др.) и тенденций приватизации государственной собственности. Задание необходимо выполнить в табличном редакторе Excel: таблица и диаграммы. Сделайте соответствующие выводы.</p>

## Перечень тем для подготовки к зачету

1. Общие принципы финансового менеджмента в секторе государственного управления
2. Сектор государственного управления: понятие и место в системе национальных счетов
3. Статистические показатели сектора государственного управления
4. Субъекты сектора государственного управления
5. Развитие финансового менеджмента в государственных ведомствах экономически развитых стран
6. Отличительные черты менеджмента в государственном и частном секторах
7. Цели и задачи финансового менеджмента в государственном секторе
8. Показатели оценки качества финансового менеджмента
9. Мониторинг качества финансового менеджмента: понятие и нормативно-правовое регулирование
10. Понятие эффективности государственного сектора
11. Бюджетная эффективность госсектора
12. Финансовая эффективность бюджетного сектора: понятие и показатели
13. Типы государственных (муниципальных) учреждений и их различие
14. Государственное задание на оказание государственных (муниципальных) услуг и выполнение работ
15. Разграничение расходных обязательств между публично-правовыми образованиями: понятие «расходы бюджета», его соотношение с понятиями «расходное обязательство» и «расходное полномочие»
16. Виды расходных обязательств и значение их классификации для планирования бюджета
17. Разграничение между бюджетами бюджетной системы Российской Федерации: понятие «доходы бюджета» и их виды
18. Финансовая деятельность в секторе государственного управления
19. Методы финансового менеджмента в секторе государственного и муниципального управления: качественные и количественные показатели
20. Инструментарий финансового менеджмента в секторе государственного и муниципального управления: качественные и количественные показатели
21. Управление ликвидностью бюджетных средств
22. Результативность и эффективность в секторе государственного управления: показатели качества принятия управленческих решений
23. Бюджетирование, ориентированное на результат, в секторе государственного управления
24. Принципы бюджетного планирования расходов на оказание общественных услуг
25. Методы планирования затрат на оказание общественных услуг
26. Результативно-процессный подход к оценке качества финансового менеджмента главных распорядителей бюджетных средств
27. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации бюджетирования, ориентированного на результат
28. Бенчмаркинг и оценка эффективности бюджетных расходов: отклонения и

корректирующие меры при принятии управленческих решений

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **а) Нормативные правовые акты**

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (последняя редакция).

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (обе части) (последняя редакция).

3. Федеральный закон от 27.07.2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

4. Федеральный закон от 08.05.2010г. №83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».

5. Федеральный закон от 30.12.2006 N 275-ФЗ "О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций" (последняя редакция).

6. Федеральный закон от 03.11.2006г. №174-ФЗ «Об автономных учреждениях».

7. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 29.06.2015) "О защите конкуренции".

8. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

9. Федеральный закон от 12.01.1996г. №7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

10. Федеральные законы о федеральном бюджете, бюджетах государственных внебюджетных фондах Российской Федерации на очередной финансовый год и на плановый период.

11. Федеральные законы об исполнении федерального бюджета, бюджетов государственных внебюджетных фондов Российской Федерации за отчетный год.

12. Постановление Правительства РФ от 26.06.2015г. №640 «О порядке формирования государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания».

13. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 320 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков".

14. Приказ Минфина России от 31.08.2018 № 186н «О Требованиях к составлению и утверждению плана финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения».

15. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 06.06.2019 № 85н «Об утверждении Указаний о порядке применения бюджетной классификации Российской Федерации».

16. Приказ Минфина России от 27.07.2018 № 158н «Об утверждении Формы и Порядка формирования федеральными органами исполнительной власти сведений о качестве финансового менеджмента для целей размещения в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

17. Приказ Минфина России от 29.12.2017 № 264н «О формировании отчета Министерства финансов Российской Федерации о результатах мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета (главными распорядителями средств федерального бюджета, главными администраторами доходов федерального бюджета, главными администраторами источников финансирования дефицита федерального бюджета)».

18. Приказ Минфина России от 13 апреля 2009 г. № 34н «Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными администраторами средств федерального бюджета».

19. Приказ Минфина РФ от 10.12.2007 N 123н "Об организации проведения мониторинга качества финансового менеджмента, осуществляемого главными распорядителями средств федерального бюджета"

20. Стандарты финансовой отчетности для государственного сектора, утвержденные Министерством финансов Российской Федерации. URL: [http://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/bu\\_gs/sfo/](http://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/bu_gs/sfo/).

#### **б) Основная литература**

1. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент. В 2 ч. Ч. 1. Основные понятия, методы и концепции : учеб. и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 377 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03726-5. – Образовательная платформа Юрайт. – URL: <https://urait.ru/bcode/488925> (дата обращения: 27.05.2022). – Текст: электронный.

2. Корпоративное управление и корпоративные финансы в акционерных обществах с государственным участием. В 2 т. Т. 1. Специфика корпоративного управления : учебник / И.Ю. Беляева, Х.П. Харчилава, М.В. Мельничук [и др.] ; под ред. М.А. Эскиндарова, М.А. Федотовой, С.Ю. Попкова. – Москва: КНОРУС, 2021. – 518 с. – (Магистратура и аспирантура). – ЭБС BOOK.RU. – URL: <https://book.ru/book/936554> (дата обращения: 27.05.2022). – Текст : электронный.

3. Корпоративное управление и корпоративные финансы в акционерных обществах с государственным участием. В 2 т. Т. 2. Особенности корпоративных финансов : учебник / И.Ю. Беляева, Х.П. Харчилава, М.В. Мельничук [и др.] ; под ред. М.А. Эскиндарова, М.А. Федотовой, С.Ю. Попкова. – Москва: КНОРУС, 2021. – 501 с. – (Магистратура и аспирантура). – ЭБС BOOK.RU. – URL: <https://book.ru/book/936555> (дата обращения: 27.05.2022). – Текст : электронный.

#### **в) Дополнительная литература**

1. Жуков, П.Е. Международный финансовый менеджмент : учебник / П.Е. Жуков, И.Я. Лукасевич. — Москва : КноРус, 2020. — 208 с. — ISBN 978-5-406-07244-8. — ЭБС BOOK.RU. — URL:<https://book.ru/book/934318> (дата обращения: 27.05.2022). — Текст : электронный.

2. Управленческий учет в бюджетных учреждениях : учебник / М. А. Вахрушина, И.Д. Демина, М.И. Сидорова [и др.] ; под ред. М. А. Вахрушиной ; Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. – 154 с. – ЭБС Znanium.com. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1048325> (дата обращения: 27.05.2022). – Текст : электронный.

3. Финансовый менеджмент в EXCEL : учебник / И.С. Демин, Д.А. Егорова, П.Е. Жуков [и др.] ; под общ. ред. Е.А. Федоровой. — Москва : КноРус, 2021. — 427 с. — ISBN 978-5-406-07863-1. — ЭБС BOOK.RU. — URL:<https://book.ru/book/938389> (дата обращения: 27.05.2022). — Текст : электронный.

4. Финансовое моделирование в фирме в Excel : учебник / Н.А. Платонова, Е.В. Корнилова, А.В. Войко [и др.] ; под общ. ред. Л.И. Черниковой. — Москва : КноРус, 2021. — 268 с. — (Магистратура). — ISBN 978-5-406-08456-4. — ЭБС BOOK.RU. — URL:<https://book.ru/book/941492> (дата обращения: 27.05.2022). — Текст : электронный.

5. Государственное и муниципальное управление : учеб. и практикум для вузов / Л. В. Адамская, Р. Е. Артюхин, С. Е. Прокофьев [и др.] ; под ред. С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва : Юрайт, 2022. — 608 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13133-8. — Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/497388> (дата обращения: 27.05.2022). — Текст : электронный.

6. Макашина, О.В. Технологии управления государственными и муниципальными финансами : учеб. пособие / О.В. Макашина. — Москва : КноРус, 2022. — 171 с. — ISBN 978-5-406-09136-4. — ЭБС BOOK.RU. — URL:<https://book.ru/book/943006> (дата обращения: 27.05.2022). — Текст : электронный.

7. Соменкова, Н. С. Принятие и исполнение государственных решений : учеб.-методич. пособие / Н. С. Соменкова, А. В. Купцов. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2020. — 42 с. — ЭБС Лань. — <https://reader.lanbook.com/book/191676#1> (дата обращения: 27.05.2022). — Текст : электронный.

8. Воронцовский, А. В. Управление рисками : учеб. и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд. — Москва : Юрайт, 2022. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12206-0. — Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/489580> (дата обращения: 27.05.2022). — Текст : электронный.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://www.budget.gov.ru> — Единый портал бюджетной системы Российской Федерации.

2. <http://www1.minfin.ru/> — официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации.

3. <http://economy.gov.ru/mines/> - официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации

4. <http://roskazna.ru/> - Официальный сайт Федерального Казначейства

5. <http://audit.gov.ru/> - Официальный сайт Счетной Палаты РФ

6. <http://bus.gov.ru/pub/home> - Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях

7. <https://portal.audit.gov.ru> - Портал государственного и муниципального аудита

8. <https://www.gosuslugi.ru/> - Портал Госуслуги
9. <https://programs.gov.ru/Portal/> - Портал госпрограмм Российской Федерации
10. <http://www.consultant.ru> — Справочная правовая система «КонсультантПлюс».
11. <http://www.znanium.com> — Электронно-библиотечная система Znanium.
12. <http://elibrary.ru> — Научная электронная библиотека eLibrary.ru.
13. <http://elib.fa.ru/> - Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)
14. <http://www.book.ru> - Электронно-библиотечная система BOOK.RU
15. <http://biblioclub.ru/> - Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН»

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

При проведении лекций, семинарских (практических) занятий, самостоятельной работе обучающихся применяются интерактивные формы проведения занятий с целью погружения обучающихся в реальную атмосферу профессионального сотрудничества по разрешению проблем, оптимальной выработки навыков и качеств будущего специалиста. Интерактивные формы проведения занятий предполагают обучение в сотрудничестве. Все участники образовательного процесса (преподаватель и обучающиеся) взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют ситуацию. В учебном процессе используются интерактивные формы занятий:

- контрольная работа. Выполнение контрольной работы требует от обучающегося воспроизведение полученной ранее информации в форме, определяемой преподавателем, и требующей творческого подхода;
- групповое обсуждение. Групповое обсуждение кого-либо вопроса направлено на достижение лучшего взаимопонимания и способствует лучшему усвоению изучаемого материала.

В ходе освоения дисциплины при проведении контактных занятий используются следующие формы обучения, способствующие формированию компетенций: лекции, дискуссии, решение задач, ситуационный анализ, обсуждение докладов; разработка групповых проектов.

#### **Методические рекомендации по выполнению контрольной работы**

Контрольная работа представляет собой самостоятельное законченное исследование по теме, выбранной за студентом по согласованию с преподавателем. В контрольной работе на основе изучения нормативной правовой базы, научной литературы (монографий и научных статей в академических изданиях), материалов рейтинговых агентств и социологических исследований, данных Федеральной службы государственной статистики, официальных сайтов организацией, оказывающих государственные и муниципальные услуги, где дается характеристика вопросов и тенденций в рамках исследуемой темы. Контрольная работа должна содержать элементы научного исследования по избранной теме. Процесс выполнения контрольной работы включает следующие этапы: выбор темы, составление плана контрольной работы, подбор литературы и иных источников, написание контрольной

работы, выступление на семинарском (практическом) занятии – обсуждение контрольной работы.

Студент выбирает тему самостоятельно с учетом научных интересов, актуальности, практической значимости, наличия информационных источников. В отдельных случаях студенту предоставляется право предложить собственную тему контрольной работы с обоснованием целесообразности ее разработки по согласованию с преподавателем.

Контрольная работа включает: введение (краткую оценку актуальности темы, формулировку цели и задач, предмета исследования), основную часть (рекомендуется выделение структурных частей – разделов), заключение (в форме выводов и рекомендаций), список использованных источников, приложения (в форме таблиц и рисунков, выдержек из официальных документов). Объем основного текста контрольной работы составляет 8-12 страниц (без учета титульного листа и приложений). Стил изложения материала должен быть научным. Обязательными являются ссылки на использованные студентом информационные источники, наличие которых свидетельствует о качестве изучения темы, научной добросовестности автора контрольной работы.

Контрольная работа оформляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научно-исследовательским работам. Текст работы выполняется в компьютерном виде и распечатывается на одной стороне листа белой бумаги формата А4. Цвет шрифта рекомендуется черный, шрифт – Times New Roman, размер 14, полуторный межстрочный интервал. Размещение текста работы предполагает наличие полей: сверху и снизу – 2 см, справа – 1,5 см, слева – 3 см. При наличии ссылок на источники поле внизу страницы выдерживается в установленных размерах. Абзацный отступ – 1,25 см. Применяется сквозная нумерация страниц арабскими цифрами. Заголовки всех разделов контрольной работы располагаются с выравниванием по центру, выполняются прописными буквами. При необходимости дополнительных пояснений в тексте работы используются сноски.

Список использованных источников содержит сведения обо всех информационных источниках, использовавшихся при написании контрольной работы, которые приводятся в следующем порядке:

федеральные конституционные законы и федеральные законы (в хронологической очередности - от последнего года принятия к предыдущему);

нормативные правовые акты Президента Российской Федерации (в той же последовательности);

нормативные правовые акты Правительства Российской Федерации (в той же очередности);

прочие федеральные нормативные правовые акты (в той же очередности);

нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации (в той же последовательности);

муниципальные правовые акты (в той же последовательности);

иные официальные материалы (резолуции-рекомендации международных организаций и конференций, официальные доклады, официальные отчеты и др.) (в той же очередности);

монографии, учебники, учебные пособия (в алфавитном порядке); авторефераты диссертаций (в алфавитном порядке); научные статьи (в алфавитном порядке); источники на иностранном языке; Интернет-источники (с указанием даты обращения).

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

**11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Libre office
2. Антивирус

**11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>

**11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Указанные средства не используются

**12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Санкт-Петербургский филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению при необходимости).