



ПАРУС -
НАЦИОНАЛЬНЫЕ
РЕФОРМЫ

Общество с ограниченной ответственностью
«Парус – Национальные Реформы»

129366, г. Москва, ул. Ярославская, д. 10, корп. 4, офис 336
Тел. (495) 797-89-90 доб. 238, факс (495) 797-89-90 доб. 376
www.p-nr.ru
ИНН 7717568181, ОКПО 97241992

**Практика внедрения нормативных затрат
на оказание государственных услуг с применением
метода сравнительного анализа фактических
расходов и объемов оказания услуг
учреждениями культуры**

1. Типы анализируемых учреждений

Объектами проводимого анализа являются государственные учреждения, оказывающие услуги в сфере культуры:

- библиотеки;
- театры;
- концертные организации;
- музеи;
- дома культуры;
- образовательные учреждения в сфере культуры;
- иные учреждения.

2. Основной состав работ

1. Сбор, систематизация и первичная обработка информации о результатах деятельности учреждений за два (три) предшествующих года:

- фактически исполненных расходах учреждений;
- статистических данных по утвержденным формам федерального статистического наблюдения (по типам учреждений);
- государственных заданий и отчетов об их исполнении учреждениями;
- тарификационных списков и штатных расписаний учреждений;
- программ развития учреждений;
- публичных отчетов об итогах деятельности учреждений;
- дополнительных сведений о специфике деятельности учреждений (репертуарах театров и ансамблей, показах спектаклей и концертов на гастролях и выездах, посещаемости мероприятий, наполнении электронных каталогов библиотек, проведенных массовых мероприятиях на базе библиотек, изданных методических материалах и т.п.);
- информации с сайтов учреждений;
- и т.д.

2. Группирование (категорирование) учреждений с учетом специфики оказываемых ими услуг и фактических показателей их деятельности.

3. Проведение сравнительного анализа эффективности деятельности однотипных учреждений по оказанию услуг, в том числе по сравнению с аналогичными учреждениями других субъектов Российской Федерации (при наличии данных).

4. Сравнение эффективности фактических расходов учреждений с использованием значений показателей их деятельности и выявление учреждений-лидеров по эффективности расходов.

5. Проведение многовариантных расчетов проектов групповых (категорийных) нормативов затрат учреждений на оказание услуг и проектов субсидий на выполнение государственных заданий по предоставленным Заказчиком данным.

6. Подготовка предложений по повышению эффективности затрат учреждений.

7. Автоматизация процедур сбора исходных данных, проведения сравнительного анализа и рейтинговая учреждений, расчета и балансировки нормативных затрат по установленной Заказчиком методике.

Технология и детальность проводимого анализа на предварительном этапе согласовывается с Заказчиком в зависимости от типов анализируемых учреждений и ожидаемых результатов.

Пример технологии проведения сравнительного анализа фактических затрат театров:

1. Расчет нормативных затрат проводился применительно к следующему набору услуг (работ), оказываемых (выполняемых) театрами:

- услуга по показу спектаклей на выездах и гастролях;*
- услуга по показу спектаклей на основной сцене (стационаре);*
- работа по созданию новых театральных постановок;*
- работа по осуществлению репетиционного процесса (для текущего репертуара).*

2. Группирование (категорирование) учреждений было выполнено с учетом особенностей репертуара и основного контингента зрителей постановок театров. Таким образом, учреждения были распределены на следующие группы (категории):

- театр драмы;*

- музыкально-драматический театр;
- театр кукол.

2. Сравнительный анализ учреждений, отнесенных к одной группе (категории), проводился в целях обеспечения дальнейшего нормирования затрат на оказание государственных услуг (выполнение работ).

Сравнение театров осуществлялось по двум направлениям:

- результаты основной деятельности учреждений по оказанию услуг (выполнению работ), в том числе по сравнению с аналогичными учреждениями других субъектов Российской Федерации (**таблица 1, диаграмма 1-4**);

- эффективность бюджетных расходов учреждений, связанных с оказанием услуг (выполнением работ).

3. В целях нормирования затрат на оказание услуг (выполнение работ) применялся нормативный метод, который подразумевает формирование группового (категорийного) норматива затрат (нормативных затрат на единицу объема услуги/работы) с учетом рекомендаций Минфина России (письмо от 01.10.2014 №02-01-09/49180), а также результатов сопоставления данных о фактических расходах учреждений (**таблица 2**).

По работам «Создание новых театральных постановок» и «Репетиционный процесс (текущий репертуар)» экспертным путем индивидуально для каждого театра выделены соответствующие произведенные расходы.

При определении групповых (категорийных) нормативов затрат не учитывались:

- а) субсидии на иные цели, в том числе на финансовое обеспечение затрат, не носящих постоянного характера;
- б) бюджетные инвестиции;
- в) финансовое обеспечение осуществления полномочий органа власти по исполнению публичных обязательств, подлежащих исполнению в денежной форме.

4. Проведен расчет нормативных затрат на оказание каждой из услуг (выполнение каждой из работ) для каждой категории учреждений (**таблицы 3-5**).

3. Ожидаемые результаты выполнения работ

3.1. Основные результаты:

1. Рассчитанный общий (на всю группу учреждений) объем сверхнормативных расходов с детализацией по каждому из учреждений.

2. Детальная оценка и рейтинг эффективности деятельности учреждений и/или затрат каждого из учреждений.

3. Выявленные внутренние резервы учреждений, которые могут быть направлены на повышение заработной платы работников культуры или на развитие учреждений.

4. Выявленные диспропорции финансирования между учреждениями и подготовленные предложения по выравниванию финансирования учреждений - перераспределению объемов субсидий между учреждениями и установлению порядка индексирования объема финансирования учреждений в зависимости от достигнутого им уровня эффективности затрат.

5. Рассчитанные значения групповых нормативов затрат на услуги/работы учреждений.

6. Предложения по повышению эффективности расходов учреждений.

7. Автоматизированная система сбора исходных данных, проведения сравнительного анализа и рейтинговая учреждений, расчета и балансировки нормативных затрат.

3.2. Дополнительные результаты:

1. Оценка фактических затрат (стоимости) передового опыта в учреждениях-лидерах.

2. Выверка данных об учреждениях (отраслевой статистики).

3. Проведение подготовительного этапа создания системы оценки эффективности деятельности работников и учреждений культуры в целом для перехода к внедрению «эффективных контрактов».

4. Разработка предложений по нормированию трудозатрат по видам деятельности различных категорий сотрудников учреждений культуры.

5. Создание основы для построения регулярной системы мониторинга состояния и деятельности учреждений.

6. Финансовое обоснование мер по оптимизации сети учреждений культуры.

7. Оптимизация расходов на реализацию государственной программы развития культуры, возможность перераспределения расходов на иные мероприятия учреждений культуры.

Примеры выводов по результатам проведения сравнительного анализа фактических затрат театров:

Выводы по результатам сравнения фактических (за отчетный период) и нормативных затрат театров.

По результатам сравнения фактических и нормативных затрат театров общий объем выявленных сверхнормативных расходов всех сравниваемых театров на оказание услуг и выполнение работ составил 9399,0 тыс. руб. (17% от общего объема финансирования услуг и работ), в том числе по театрам:

...

категория 1 «Театр драмы»:

Театр 1 – 2139,7 тыс. руб. (11%), в т. ч. 2139,7 тыс. руб. на создание новых театральных постановок;

Театр 2 – 2734,8 тыс. руб. (24%), в том числе 2734,8 тыс. руб. на репетиционный процесс (текущий репертуар);

категория 2 «Музыкально-драматический театр»:

Театр 3 – 3625,6 тыс. руб. (27%), в том числе 2092,4 тыс. руб. на создание новых театральных постановок, 1533,2 тыс. руб. на репетиционный процесс (текущий репертуар);

категория 3 «Театр кукол»:

Театр 4 – 898,9 тыс. руб. (8%), в том числе 311,2 тыс. руб. на создание новых театральных постановок, 587,7 тыс. руб. на репетиционный процесс (текущий репертуар)

...

4. Ожидаемый экономический эффект

Выявление сверхнормативных расходов учреждений культуры, размер которых может достигать 15-20% от общего объема их

финансирования, с последующей возможностью выравнивания финансирования учреждений и одновременным перераспределением сверхнормативных затрат учреждений, в том числе на реализацию Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года №597.

5. Примерная продолжительность выполнения работ

Продолжительность выполнения работ варьируется от 3 до 5 календарных месяца и зависит от количества учреждений и детальности проводимого анализа.

Работы с различными группами учреждений могут проводиться параллельно.

Примеры таблиц и диаграмм по итогам проведения сравнительного анализа фактических затрат учреждений культуры (театры)

Таблица 1. Фактические и целевые значения основных показателей деятельности театров (на примере театров драмы)

Наименование типового показателя	Театр №1		Театр №2	
	план	факт	план	факт
Услуга: показ спектаклей на выездах и гастролях				
Общее количество спектаклей в год на выездах и гастролях, единиц	≥100	100	86	57
Общее количество спектаклей в год, показанных на выездах в пределах своей территории, единиц	≥100	100	83	55
Общее количество зрителей, посетивших показанные на выездах спектакли в пределах своей территории, тыс. чел.	≥8	8	≥8,96	5,94
Общее количество спектаклей в год на гастролях за пределами своей территории в России, единиц	1	0	3	2
Общее количество зрителей на спектаклях на гастролях за пределами своей территории в России, тыс. чел.	0,8	0	1,2	0,8
Общее количество в год спектаклей, показанных на гастролях за рубежом, единиц	0	0	0	0
Общее количество зрителей на спектаклях на гастролях за рубежом, тыс. чел.	0	0	0	0
Доля спектаклей в год, показанных на выездах в пределах своей территории, от общего количества спектаклей, %	99%	100%	97%	96%
Среднее число зрителей на выезде в пределах своей территории, тыс. чел.	0,08	0,08	0,108	0,108
Доля спектаклей в год на гастролях за пределами своей территории в России, от общего количества спектаклей, %	1%	0%	3%	4%
Среднее число зрителей на спектакле на гастролях за пределами своей территории в России, тыс. чел.	0,08	0	0,4	0,4
Доля спектаклей в год, показанных на гастролях за рубежом, от общего количества спектаклей, %	0%	0%	0%	0%
Среднее число зрителей на спектакле на гастролях за рубежом, тыс. чел.	0	0	0	0

Наименование типового показателя	Театр №1		Театр №2	
	план	факт	план	факт
Услуга: показ спектаклей на основной сцене (стационаре)				
Общее количество спектаклей в год на основной сцене, единиц	-	-	65	43
Общее количество зрителей, посетивших показанные на основной сцене спектакли, тыс. чел.	-	-	≥7,000	4,650
Среднее число зрителей на спектакле, показанном на основной сцене, тыс. чел.	-	-	0,108	0,108
Работы: создание театральных постановок и осуществление репетиционного процесса (текущий репертуар)				
Количество новых и капитально возобновленных постановок, единиц	≥2	2	≥2	5
Доля постановок, подготовленных по произведениям современных авторов, в репертуаре театра, с учетом художественной миссии театра, %	≥66%	66%	≥75%	75%
Доля постановок (спектаклей), ориентированных на детей и подростков, в репертуаре театра, с учетом художественной миссии театра, %	≥17%	17%	≥13%	13%
Доля постановок (спектаклей), популяризирующих культурное наследие, в репертуаре театра, с учетом художественной миссии театра, %	≥66%	66%	≥75%	75%

Диаграмма 1-4: Сравнение деятельности театров с аналогичными учреждениями других субъектов РФ (на примере театров драмы)

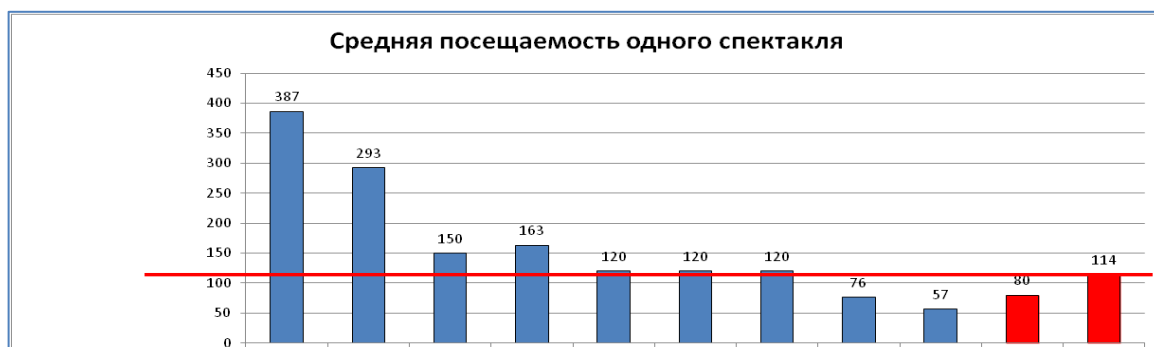
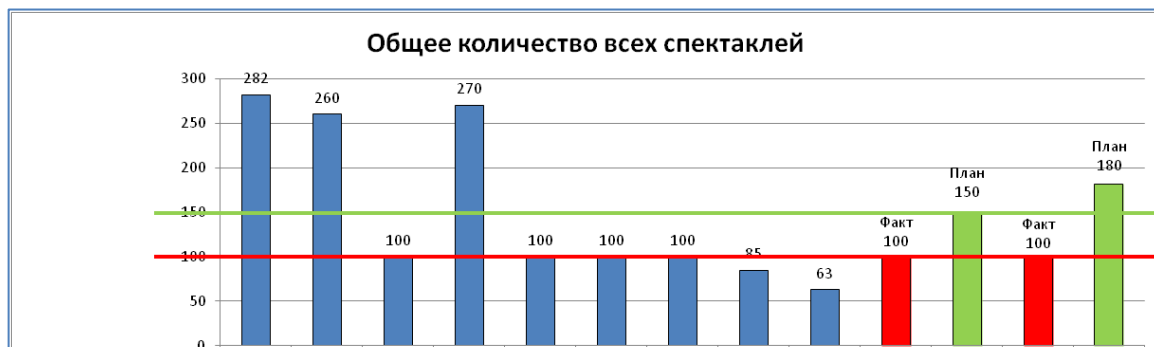


Таблица 2. Фактические затраты учреждений на оказание услуг и выполнение работ

Наименование услуги/работы	Театр №1	Театр №2	Театр №3	Театр №4
Группа (категория) учреждения	1	1	2	3
Показ спектаклей на выездах и гастролях	5096,1	5090,3	1582,2	5878,8
количество спектаклей на выездах в пределах своей территории	100	55	16	129
количество спектаклей на гастролях за пределами своей территории в России	0	2	0	5
количество спектаклей на гастролях за рубежом	0	0	0	0
общее количество спектаклей на выездах и гастролях	100	57	16	134
нормативные затраты на показ одного спектакля на выездах и гастролях, тыс. руб.	51,0	89,3	98,9	43,9
Показ спектаклей на основной сцене (стационаре)	0,0	3169,9	0,0	0,0
количество спектаклей на основной сцене (стационаре)	0	43	0	0
нормативные затраты на показ одного спектакля на основной сцене, тыс. руб.	0,0	73,7	0,0	0,0
Создание новых театральных постановок	1982,7	7815,7	6042,6	2753,5
количество новых и капитально-возобновленных постановок	2	5	5	3
нормативные затраты на подготовку одного постановки, тыс. руб.	991,4	1563,1	1208,5	917,8
Репетиционный процесс (текущий репертуар)	4425,7	2621,0	5829,8	2325,8
количество рабочих дней на репетиции	106	39	127	56
нормативные затраты на один день репетиций, тыс. руб.	41,8	67,2	45,9	41,5

Таблица 3. Нормативы, нормативные затраты и показатели деятельности театров драмы

Наименование услуги/работы	Объем услуги/работы, единиц	Норматив затрат на услугу, тыс. руб.	Нормативные затраты на услуги/работы, тыс. руб.	Справочно: количество рабочих дней	Справочно: стоимость одного рабочего дня, тыс. руб.	Объем услуги/работы, единиц	Норматив затрат на услугу, тыс. руб.	Нормативные затраты на услуги/работы, тыс. руб.	Справочно: количество рабочих дней	Справочно: стоимость одного рабочего дня, тыс. руб.
Театр №1	отчетный год					очередной финансовый год				
Показ спектаклей на выездах и гастролях	57	89,3	5090,3	61	83,4	86	76,0	6531,8	94	69,5
Показ спектаклей на основной сцене (стационаре)	43	73,7	3169,9	43	73,7	65	58,4 ¹	3797,6	65	58,4
Создание новых театральных постановок	5		7815,7	105	74,4	≥2		5676,0	45	127,6
Репетиционный процесс (текущий репертуар)			2621,0	39	67,2			2691,6	45	60,5 ²
Содержание имущества			182,5					182,5		
Размер субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания			18879,4					18879,4		

¹ При установленном значении коэффициента K1=1,30.

² При установленном значении коэффициента K2=0,90.

Наименование услуги/работы	Объем услуги/работы, единиц	Норматив затрат на услугу, тыс. руб.	Нормативные затраты на услуги/работы, тыс. руб.	Справочно: количество рабочих дней	Справочно: стоимость одного рабочего дня, тыс. руб.	Объем услуги/работы, единиц	Норматив затрат на услугу, тыс. руб.	Нормативные затраты на услуги/работы, тыс. руб.	Справочно: количество рабочих дней	Справочно: стоимость одного рабочего дня, тыс. руб.
Театр №2	отчетный год					очередной финансовый год				
Показ спектаклей на выездах и гастролях	100	51,0	5096,1	100	51,0	100	76,0	7595,1	108	70,3
Показ спектаклей на основной сцене (стационаре)	0	0,0	0,0	0	-	50	58,4	2921,2	50	58,4
Создание новых театральных постановок	2		1982,7	42	47,2	≥2		4717,5	45	104,8
Репетиционный процесс (текущий репертуар)			4425,7	106	41,8			1690,9	45	37,6
Содержание имущества			50,5					50,5		
Размер субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания			11555,0					16975,2		

Таблица 4. Нормативы, нормативные затраты и показатели деятельности музыкально-драматических театров

Наименование услуги/работы	Объем услуги/работы, единиц	Норматив затрат на услугу, тыс. руб.	Нормативные затраты на услугу/работы, тыс. руб.	Справочно: количество рабочих дней	Справочно: стоимость одного рабочего дня, тыс. руб.	Объем услуги/работы, единиц	Норматив затрат на услугу, тыс. руб.	Нормативные затраты на услугу/работы, тыс. руб.	Справочно: количество рабочих дней	Справочно: стоимость одного рабочего дня, тыс. руб.
Театр №3	отчетный год					очередной финансовый год				
Показ спектаклей на выездах и гастролях	16	98,9	1582,2	16	98,9	32	162,7	5207,8	40	130,2
Показ спектаклей на основной сцене (стационаре)	0	0,0	0,0	0	-	0	125,2 ³	0,0	0	-
Создание новых театральных постановок	5		6042,6	105	57,5	≥2		3950,2	104	38,0
Репетиционный процесс (текущий репертуар)			5829,8	127	45,9			4296,6	104	41,3 ⁴
Содержание имущества			6,8					6,8		
Размер субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания			13461,4					13461,4		

³ При установленном значении коэффициента K1=1,30.

⁴ При установленном значении коэффициента K2=0,90.

Таблица 5. Нормативы, нормативные затраты и показатели деятельности театров кукол

Наименование услуги/работы	Объем услуги/работы, единиц	Норматив затрат на услугу, тыс. руб.	Нормативные затраты на услугу/работы, тыс. руб.	Справочно: количество рабочих дней	Справочно: стоимость одного рабочего дня, тыс. руб.	Объем услуги/работы, единиц	Норматив затрат на услугу, тыс. руб.	Нормативные затраты на услугу/работы, тыс. руб.	Справочно: количество рабочих дней	Справочно: стоимость одного рабочего дня, тыс. руб.
Театр №4	отчетный год					очередной финансовый год				
Показ спектаклей на выездах и гастролях	134	43,9	5878,8	138	42,6	147	45,9	6796,7	156	46,2
Показ спектаклей на основной сцене (стационаре)	0	0,0	0,0	0	-	0	35,3 ⁵	0,0	0	-
Создание новых театральных постановок	3		2753,5	54	51,0	≥2		2442,3	47	52,1
Репетиционный процесс (текущий репертуар)			2325,8	56	41,5			1738,1	47	37,4 ⁶
Содержание имущества			9,2					9,2		
Размер субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания			10967,3					10967,3		

⁵ При установленном значении коэффициента K1=1,30.

⁶ При установленном значении коэффициента K2=0,90.