

УДК 336.143 DOI: 10.14451/1.256.530

Культура в условиях бюджетной оптимизации: новый подход к планированию расходов

© 2026 Помогайбина Елена Павловна

Старший преподаватель кафедры управления персоналом и рекламы. Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет). Аспирант.

Санкт-Петербургский экономический университет, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: elenapvpom@yandex.ru

Ключевые слова: планирование расходов, бюджетная оптимизация, учреждения культуры, финансовое обеспечение, государственные (муниципальные) услуги, производительность труда.

Статья исследует интеграцию сферы культуры в федеральный проект «Производительность труда» как фактора трансформации государственной культурной политики. Анализируются методологические основы увязки финансового обеспечения учреждений культуры с показателями производительности труда. Обосновываются механизмы минимизации рисков бюджетной оптимизации и превращения нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере культуры в инструмент развития отрасли.

В 2025 году сфера культуры стала частью федерального проекта «Производительность труда» в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика». Это событие знаменует собой принципиальный сдвиг в государственной политике: культура перестает восприниматься исключительно как объект социальных расходов и становится инструментом повышения экономического роста страны, при котором учреждения культуры рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал с измеримым экономическим эффектом.

Проект нацелен на повышение эффективности работы организаций социальной сферы, включая учреждения культуры. Речь идет не о формальном включении, а о системной интеграции — с применением конкретных инструментов оптимизации: от методов бережливого производства

до совершенствования управленческих процессов и наращивания кадрового потенциала [10]. Такой подход предполагает не просто сокращение издержек, а качественное преобразование внутренней логики функционирования учреждений культуры. В основе идеи лежит простая логика: если учреждение культуры оказывает больше услуг на одного сотрудника, значит, оно работает эффективнее, а значит, можно либо сократить расходы при сохранении объема услуг, либо увеличить объем при тех же расходах. По мнению некоторых экспертов, такие меры могут стать инструментом для дальнейшей оптимизации бюджетных расходов, а не для реального повышения эффективности [3; 7]. Однако если грамотно выстроить систему целевых показателей финансового обеспечения сферы культуры, увязав объемы финансового обеспечения

учреждений культуры с показателями производительности труда как одного из инструментов стимулирования, эти риски можно минимизировать, и превратить формальные нормативы в реальный механизм развития отрасли.

Показатели производительности труда для сферы культуры отражены в паспорте федерального проекта «Производительность труда», действующего ближайшую пятилетку (до 2030 г.), а также в утвержденном в январе 2025 года Правительством РФ Едином плане по достижению национальных целей развития РФ до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. В соответствии с документами, отдача от сферы культуры к 2030 гг. должна составлять 135,48% [1; 4]. Приказом Минкультуры России от 13 декабря 2024 г. № 2563 утверждена методика расчета показателя федерального проекта «Производительность труда» (в рамках нацпроекта «Эффективная и конкурентная экономика»), отражающего динамику нагрузки на персонал организаций культуры [5].

Показатель производительности труда в отрасли культуры (N_i), определяющий увеличение количества посещений на одного сотрудника, рассчитывается по формуле:

$$N_i = \frac{M_i}{K_i} \cdot 100\%,$$

где M_i – количество посещений организаций культуры в i -м периоде нарастающим итогом с начала реализации проекта, единиц; K_i – численность работников (основной и вспомогательный персонал) в организациях культуры в i -м периоде, которая определяется как среднемесячная численность, человек.

Включение сферы культуры в федеральный проект «Производительность труда» открывает

принципиально новые возможности для совершенствования системы планирования бюджетных расходов. В рамках новой модели планирования расходов на культуру становится важной взаимосвязь показателей результативности учреждений культуры – «выработка» по отдельным видам культурной деятельности с нормативными затратами на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере культуры, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг государственным (муниципальным) учреждением. Данное предложение обусловлено тем, что анализ распределения субсидий в сфере культуры (как отдельного учреждения, так и территории в целом) показывает несоответствие роста объемов финансового обеспечения, в частности бюджетных ассигнований от учредителя, темпам роста производительности труда в сфере культуры (табл. 1). В качестве объекта анализа выступали культурно-досуговые учреждения (КДУ), так как эти учреждения преобладают по численности среди прочих организаций, функционирующих в сфере культуры. Наибольший интерес в рамках исследования представляли собой КДУ Ленинградской области, так как учреждения культуры Ленинградской области вошли в пилотный проект «Производительность труда» [10]. В состав отрасли культуры Ленинградской области входят 364 учреждения, занимающиеся культурно-досуговой деятельностью на муниципальном уровне [8]. Для анализа был выбран Тосненский район Ленобласти, так как дома культуры этого района вошли в состав пилотного проекта по внедрению инструментов бережливого производства в социальной сфере [2].

Таблица 1. Соотношение объема финансового обеспечения КДУ Тосненского района Ленобласти с темпом роста производительности труда.

Наименование организации	Бюджетные ассигнования учредителя, тыс., руб.			Показатель производительности труда		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
МАУ «Тосненский дворец культуры»	62 084,5	103 585,4	124 714	129 112,96	121 690,48	151 222,22
МКУК «Форносовский дом культуры»	18 351,5	19 898,2	25 478,6	83 908,70	64 825,00	67 348,28
МКУК «Лисинский сельский дом культуры»	2875,9	2486,1	3614,3	221 640,00	105 460,00	110 020,00
МКУ «Никольский дом культуры»	26 571,4	27 790,4	34 426,7	91 621,95	84 370,00	128 474,29
МКУК «Федоровский дом культуры»	27 449,2	32 760,2	41 283,3	80 434,29	84 105,88	75 682,86
МКУ «Социально-культурный комплекс «Космонавт»	18 113	40 528,5	41 816,1	117 454,76	136 190,32	106 306,45
МКУ «Тельмановский дом культуры»	17 895,1	19 787,6	33 866,5	67 577,78	34 054,55	172 078,26
МКУК «Красноборский центр досуга и народного творчества»	7560,6	8791	9482,8	97 569,23	60 192,31	139 346,15
МКУК «Пельгорский дом культуры»	3578,7	4204,9	9628,7	114 422,22	70 400,00	185 040,00
МКУК «Театрально-культурный центр «Саблино»	15 216,2	20 263,1	21706	94 867,86	115 232,00	333 180,00
МБУК «Тосненская концертная организация «Камея»	14 498,4	11 261,8	13 226,1	142 125,00	129 926,67	94 200,00
Всего	214 194,5	291 357,2	359 243	–	–	–

Источник: составлено автором по данным [9].

Финансовое обеспечение учреждений культуры с увязкой показателя производительности труда и в соответствии с Приказами Министерства культуры РФ, включая Приказ от 28 марта 2019 г. №357, регулирующий расчет объема субсидий на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания [6], предполагает комплексный подход к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг. Этот подход должен учитывать как базовые нормативы, так и корректирующие коэффициенты, в том числе возможность интеграции показателей эффективности работы учреждения.

Формула расчета нормативных затрат на оказание i -ой государственной услуги, согласно Приказу от 28 марта 2019 г. № 357, выглядит так:

$$N_i = N_{\text{баз}} \cdot K_{\text{отр}} \cdot K_{\text{тер}},$$

где $N_{\text{баз}}$ – базовый норматив затрат на оказание i -ой государственной услуги; $K_{\text{отр}}$ – отраслевой корректирующий коэффициент; $K_{\text{тер}}$ – территориальный корректирующий коэффициент.

Интеграция показателя производительности труда в расчет нормативных затрат позволяет решить несколько задач. Во-первых, повышается объективность распределения бюджетных

средств: финансирование становится зависимым от реальных результатов работы учреждения. Во-вторых, создается стимул для оптимизации внутренних процессов – внедрения цифровых технологий, совершенствования организации труда, повышения квалификации персонала. В-третьих, усиливается прозрачность системы бюджетного планирования, поскольку появляется возможность сопоставлять затраты и результаты в динамике.

Методика учета производительности труда может быть реализована через корректирующий коэффициент, применяемый к базовому нормативу затрат. Этот коэффициент должен рассчитываться на основе медианного значения производительности труда по каждой области по видам деятельности учреждений культуры как базы для формирования нормативов оказания услуг, так как медианное значение выступает не жестким нормативом, а ориентиром, отражающим эффективность работы учреждений в отрасли или регионе. В отличие от среднего арифметического, медиана устойчива к выбросам – аномально высоким или низким показателям отдельных организаций. Это особенно важно в сфере культуры, где учреждения существенно различаются по масштабу, специализации, материально-технической базе и аудитории. Методика расчета медианного значения базируется на анализе данных о производительности труда в отрасли культуры по каждой области по видам деятельности учреждений культуры за предыдущие периоды.

Формула его расчета имеет следующий вид:

$$K_{\text{пр}} = \frac{N_i}{M_e},$$

где N_i – показатель производительности труда в отрасли культуры по каждой области по видам деятельности учреждений культуры; M_e – медианное значение по показателю производительности труда в отрасли культуры по каждой области по видам деятельности учреждений культуры.

Применение этой формулы обеспечивает прямую зависимость объема финансового обеспечения учреждений культуры от их эффективности. Если $K_{\text{пр}} > 1$, это свидетельствует о превышении плановых показателей, что может служить основанием для увеличения субсидии. При $K_{\text{пр}} < 1$ требуется анализ причин недостижения плановых значений и, при необходимости, корректировка деятельности учреждения.

Тогда модифицированная формула расчета нормативных затрат на оказание i -ой государственной услуги принимает вид:

$$N_i = N_{\text{баз}} \cdot K_{\text{отр}} \cdot K_{\text{тер}} \cdot K_{\text{пр}},$$

где $K_{\text{пр}}$ – корректирующий показатель производительности труда по каждой области по видам деятельности учреждений культуры.

Расчет по предложенной формуле был также проведен на данных КДУ Тосненского района Ленобласти (табл. 2). Исследование охватило 11 учреждений культуры, для которых был проведен расчет медианных значений производительности труда и соответствующих корректирующих коэффициентов (табл. 2).

На основе эмпирических данных сформирована комплексная картина изменений в бюджетной обеспеченности учреждений культуры (табл. 3).

Статистический анализ демонстрирует неоднородную динамику финансового обеспечения отдельных учреждений культуры. Так, в случае с МКУ «Тельмановский дом культуры» зафиксировано существенное сокращение финансирования на 49,61% в 2023 году, однако последующее увеличение ассигнований на 154,64% к 2024 году коррелирует с существенным ростом показателя производительности труда до значения 2,55. МАУ «Тосненский дворец культуры», имеющее базовый показатель производительности, демонстрирует относительно стабильную динамику с увеличением финансирования на 17,12% к 2024 году. В то же время МБУК «Тосненская концертная организация «Камея» показывает снижение финансового обеспечения на 27,50% в 2024 году при коэффициенте 0,73, что отражает необходимость оптимизации деятельности.

Таблица 2. Показатели расчета коэффициента производительности труда для КДУ Тосненского района Ленобласти.

Наименование организации	Медианное значение	K _{пр}		
		2022	2023	2024
МАУ «Тосненский дворец культуры»	129 112,96	1,00	0,94	1,17
МКУК «Форносовский дом культуры»	67 348,28	1,25	0,96	1,00
МКУК «Лисинский сельский дом культуры»	110 020,00	2,01	0,96	1,00
МКУ «Никольский дом культуры»	91 621,95	1,00	0,92	1,40
МКУК «Федоровский дом культуры»	80 434,29	1,00	1,05	0,94
МКУ «Социально-культурный комплекс «Космонавт»	117 454,76	1,00	1,16	0,91
МКУ «Тельмановский дом культуры»	67 577,78	1,00	0,50	2,55
МКУК «Красноборский центр досуга и народного творчества»	97 569,23	1,00	0,62	1,43
МКУК «Пельгорский дом культуры»	114 422,22	1,00	0,62	1,62
МКУК «Театрально-культурный центр «Саблино»	115 232,00	0,82	1,00	2,89
МБУК «Тосненская концертная организация «Камея»	129 926,67	1,09	1,00	0,73
Всего	–	–	–	–

Источник: составлено автором.

Таблица 3. Финансовое обеспечение учреждений культуры с увязкой показателя производительности труда.

Наименование организации	Бюджетные ассигнования с учетом K _{пр} , тыс. руб.			Изменение, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
МАУ «Тосненский дворец культуры»	62 084,50	97 630,45	146 069,98	0,00	-5,75	17,12
МКУК «Форносовский дом культуры»	22 863,99	19 152,69	25 478,60	24,59	-3,75	0,00
МКУК «Лисинский сельский дом культуры»	5 793,62	2 383,06	3 614,30	101,45	-4,14	0,00
МКУ «Никольский дом культуры»	26 571,40	25 590,77	48 273,86	0,00	-7,92	40,22
МКУК «Федоровский дом культуры»	27 449,20	34 255,61	38 844,61	0,00	4,56	-5,91
МКУ «Социально-культурный комплекс «Космонавт»	18 113,00	46 993,32	37 847,09	0,00	15,95	-9,49
МКУ «Тельмановский дом культуры»	17 895,10	9 971,59	86 236,76	0,00	-49,61	154,64

Продолжение на следующей странице

Таблица 3. Финансовое обеспечение учреждений культуры с увязкой показателя производительности труда. (Продолжение таблицы)

Наименование организации	Бюджетные ассигнования с учетом $K_{пр}$, тыс. руб.			Изменение, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
МКУК «Красноборский центр досуга и народного творчества»	7560,60	5423,33	13 543,12	0,00	-38,31	42,82
МКУК «Пельгорский дом культуры»	3578,70	2587,13	15 571,23	0,00	-38,47	61,72
МКУК «Театрально-культурный центр «Саблино»	12 527,15	20 263,10	62 760,39	-17,67	0,00	189,14
МБУК «Тосненская концертная организация «Камея»	15 859,60	11 261,80	9589,24	9,39	0,00	-27,50
Всего	220 296,86	275 512,85	487 829,18	2,85	-5,44	35,79

Источник: составлено автором.

Проведенный анализ выявил устойчивую тенденцию: учреждения с изначально высокими показателями производительности демонстрируют более интенсивный рост финансового обеспечения. Ярким примером служит деятельность МКУК «Пельгорский дом культуры», где при коэффициенте 1,62 зафиксировано увеличение бюджетных ассигнований на 61,72% к 2024 году.

Проведенное исследование также подтверждает наличие положительной корреляционной зависимости между ростом производительности труда и объемами бюджетных ассигнований, что подтверждает эффективность предложенной методики. Стоит отметить, что предлагаемая методика является гибкой за счет обеспечения дифференцированного подхода к распределению субсидий на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг государственным (муниципальным) учреждением культуры, позволяя сокращать бюджетные ассигнования неэффективным

учреждениям при одновременном увеличении финансового обеспечения эффективных учреждений культуры.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что предложенный подход к расчету нормативных затрат с учетом корректирующего показателя производительности труда может служить эффективным инструментом управления бюджетными средствами в сфере культуры, обеспечивая баланс между экономией ресурсов и развитием отрасли.

Нормативно-правовая база для внедрения такого подхода уже частично сформирована. Действующие приказы Минкультуры России предусматривают возможность использования различных методик расчета нормативных затрат, а Бюджетный кодекс РФ допускает гибкость при формировании государственных заданий. Однако потребуется доработка локальных нормативных актов, чтобы закрепить медианный показатель как один из критериев планирования расходов на культуру.

Библиографический список

1. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. (утв. Правительством РФ 09.01.2025 г.) – URL: <http://government.ru/docs/53927/> (дата обр. 15.02.2026).
2. Ленинградская область запускает пилотный проект по повышению производительности труда в сфере культуры. – URL: <https://ktzn.lenobl.ru/ru/news/83900/?ysclid=mm7i6mvglg297271129> (дата обр. 01.03.2026).
3. *Музычук В. Ю.* Повышение производительности труда или новая волна оптимизации в сфере культуры? // Уровень жизни населения регионов России. – 2025. – Т. 21, № 4. – С. 502–517. – DOI: [10.52180/1999-9836_2025_21_4_1_502_517](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_4_1_502_517).
4. Паспорт федерального проекта «Производительность труда» / СПС Консультант Плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_516920/ (дата обр. 01.03.2026).
5. Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 13.12.2024г. № 2563 «Об утверждении методик расчета показателей федерального проекта «Производительность труда», входящего в состав национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика» / СПС Консультант Плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_493899/ (дата обр. 01.03.2026).
6. Приказ Минкультуры России от 28.03.2019 № 357 (ред. от 26.12.2023) «Об утверждении Общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере культуры и кинематографии, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением» (Зарегистрировано в Минюсте России 04.06.2019 № 54839) / СПС Консультант Плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_326447/ (дата обр. 01.03.2026).
7. *Рубинштейн А. Я.* Патернализм и социальная полезность: нормативный анализ опекаемых благ : Научный доклад. – М. : Институт экономики РАН, 2020. – 54 с.
8. Статистика в сфере культуры / Комитет по культуре и туризму Ленинградской области. – URL: <https://kit.lenobl.ru/statistika/> (дата обр. 31.01.2026).
9. Статистические данные по видам учреждений культуры, искусства и образования / Статистическая отчетность отрасли. – URL: <https://givc.ru/index/> (дата обр. 06.03.2026).
10. Эффективность и результативность: пути повышения производительности труда в отрасли культуры. – URL: <https://osk.roskultproekt.ru/wp-content/uploads/2025/12/jeffektivnosti-rezultativnosti-puti-povysheniya-proizvoditelnosti-truda-v-otrasli-kultury.pdf> (дата обр. 05.02.2026).