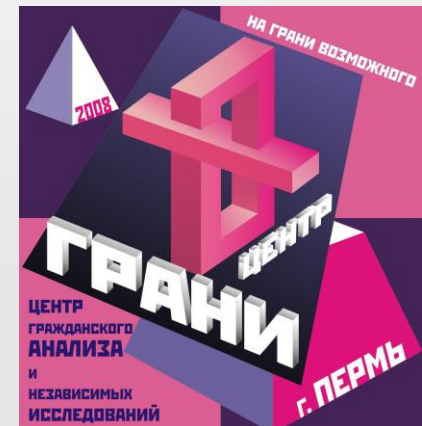


ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ ПРОИЗВОДСТВА УСЛУГ СО НКО



Когда возникает необходимость вычисления стоимости услуг



Какие аспекты экономики производства услуг мы рассмотрим

- Расчёт стоимости / себестоимости
- Ограничения спроса и вычисление необходимого объема услуг
- Необходимость управленческого учета (опционально)

Проблема расчета стоимости оказания услуги

**Насколько и как обоснованы наши
представления о цене
производства и предоставления
услуги?**

Проблемные вопросы.

- Какова структура стоимости социальной услуги(из каких затрат складывается)?
- Какие затраты, связанные с услугой, предполагается финансировать из каких источников?
- Какие подходы к вычислению стоимости существуют?

Услуга НЕ РАВНА деятельности

Услуга – часть деятельности с результатами

Конечная полезность

Для конкретного
гражданина/человека/субъекта

Передаваемая в рамках
взаимодействия («по частям»)

Структура стоимости социальной услуги (Стрелец О.А.)



Финансирование . Часть затрат (условно непрямые)

- Оборудование
- Помещения
- Административный и технический персонал
- Обеспечение рамочных условий (информационная составляющая и т.п.)

Обеспечивается учредителем (организацией) и/или из средств, при производстве социальных услуг

Финансирование . Часть затрат (непосредственно на предоставление услуги)

- Оплата труда специалистов
- Расходные материалы и т.п.

Обеспечивается за счет:

- государственного заказа (прямого или на конкурсной основе)
- Потребительской субсидии (ваучеров и т.п.)
- оплаты услуг клиентами

Финансирование . Часть затрат (условно на развитие)

- Инновации, внедрение новых технологий
- Уникальные услуги
- Развитие организации

Обеспечивается за счет:

- грантов
- поддержки благотворителей

Расчетный подход

От потребности на оказание конкретной услуги - определение стоимости услуги, которая бы делала оказание услуги рентабельным.

- Определение видов расходов, необходимых для оказания планируемого объема услуг.
- Определение размера затрат на расходы, необходимые для оказания планируемого объема услуг.
- Опция – добавление доли «прибыли» (дополнительного дохода, направляемого на решение уставных задач) .
- Деление общих затрат (и «прибыли») на планируемое количество единиц оказываемых услуг.

Распределительный подход

От существующих затрат на функционирование организации – определение стоимости услуги, которая позволяла бы поддерживать функционирование организации в текущем виде.

- Определение размера фактических прямых расходов на оказание услуги (персонал, непосредственно задействованный в ее оказании, расходные материалы и т.д.).
- Определение размера фактических непрямых расходов организации (административный персонал, общехозяйственные расходы и т.д.).
- Пропорциональное отнесение части непрямых расходов к стоимости услуги (например, пропорционально фонду заработной платы «прямого персонала услуги» по отношению к общему фонду заработной платы всего прямого персонала, задействованного в оказании услуг организации).
- Деление общих затрат на планируемое количество единиц оказываемых услуг.

Смета: выделяем расходы на входе

- Согласования (изменения в устав, открытие иного юридического лица)
- Лицензирование
- Оборудование для оказания услуги
- Ремонт помещений (при необходимости)
- Реклама (СМИ, день открытых дверей, сайт...)
- Специалисты на этапе запуска (администратор, менеджер...)
- Транспортные расходы
- Непредвиденные расходы!!!
-

Чем подробнее распишете, тем точнее рассчитаете сумму инвестиций

Смета: выделяем расходы в процессе оказания услуги

- Расходные материалы
- Обслуживание оборудования
- Оплата основных специалистов
- Оплата специалистов, обеспечивающих бесперебойную работу службы (уборка, доставка, администрирование...)
- Питание
- Коммунальные платежи, услуги связи, интернет
- Охрана
- Транспортные расходы
- Повышение квалификации и супервизия для специалистов
- ...

Ключевые шаги в определении стоимости услуги

- определение точного перечня функциональных обязанностей, реально исполняемых специалистами, с учетом стандарта услуги
- проведение хронометража (должен происходить периодически) и экспертной оценки временных затрат
- выявление скрытых затрат
- классификация затрат по видам и функциям
- подсчет удельных затрат и сравнение
- выявление причин разброса, возможностей оптимизации

Пример: используем нормирование

Вид работы	Среднее время в час.	Примечание
Индивидуальная психодиагностическая работа, подготовка к обследованию, его проведение и обработка результатов, оформление заключения и рекомендаций	3,5 – 6,0	Из расчета на 1 чел.
Групповая психодиагностическая работа, подготовка к обследованию, его проведение и обработка результатов, оформление заключения и рекомендаций	16 – 20	Из расчета на 15 чел.

*Нормы продолжительности различных видов работы практического психолога приюта

Как рассчитать цену услуги для заказчика

- Себестоимость услуги = все расходы на производство услуг в определенный период / к количеству обслуживаемых (но не дороже ведомственных аналогов – бюджетное задание)
- При планировании цены на платные услуги закладывается дополнительно надбавка для погашения ссуды, возврата средств потраченных на запуск и прибыль
- ПРОБЛЕМА: при расчете цены для рассмотрения ОИВ в стоимость не закладывается обеспечение работы организации и ее развитие (ремонт, охрана помещения...),
- При финансовом планировании учитывать возможные финансовые разрывы (пример: Телефон доверия)

«Слепые пятна» в расчетах стоимости

Стоимость услуг скрыта от учета

- Перекрестное субсидирование внутри организаций
- Не ведется учет по подразделениям
- Не ведется учет по функциям, составляющим услугу
- Не ведется учет трудозатрат в принципе

Скрыто и бюджетное субсидирование

- Ставит в неравные условия поставщиков различных организационно-правовых форм:
 - МУ получают льготы по ЖКУ
 - ГУ и МУ получают льготные ставки аренды
 - Получение МУ беспроцентных кредитов от муниципальной администрации
 - «проблема НДС» в социальном обслуживании
 - *СНИПы по площади в учреждениях*
 - *Гарантии работникам бюджетной сферы*

Стоимость услуг скрыта и от руководителей организации – например

- Директор одной организации является специалистом в другой организации .
- Уборщица числится в штате одной организации, а работает в обеих.
- Транспортными услугами пользуются 2 руководителя, а оплачивает одна
- Администратор баз данных одной организации занимается одновременно и компьютерами соседей
- Ведется общий учет занятости экспертов , а оплата идет в разрезе проектов и т.п.
- Материалы (бумага, картриджи и т.п.) расходуются независимо от источников средств на их покупку и т.д.

Пример расчета издержек по внедрению новых стандартов обслуживания граждан*

Необходимые мероприятия	Закупки	Доп. время сотрудников	Стартовые издержки руб.
Система электронной очереди	Аппарат по выдаче номерков, световое табло		105 000
Система предварительной записи	Выделение телефонных номеров (2), создание специального раздела на сайте	2-3 часа в день	12 000
Система звукового информирования посетителей	* входит в комплект системы электронной очереди	2 часа в месяц при изменении информации	
Компьютер со справочными системами и программными продуктами	Компьютеры для пользования заявителями и установление на них программного обеспечения (3 шт.)		90 000
Оборудование мест для ожидания	Стулья (10 шт.), столы для оформления документов (3 шт.), авторучки		8 500
Ремонт залов обслуживания, в т.ч. оборудование туалета для заявителей	Ремонт зала		250 000
Оснащение помещения кондиционером	Кондиционер оконный (1 шт.)		3 500
Автоинформатор	Автоинформатор (1 шт.) Установка телефонного номера (1)		8 400 6 000
Оборудование залов информ. стендами	Информационные стенды (3 шт.)		3 000
Сокращение сроков ожидания в очереди		дополнительно 12-15 часов в день	
Консультирование (личные, письменные, по телефону)		3-4 часа в день	
ИТОГО	17-22 часа в день, мин. 2 доп. сотрудника		486 000

Проблема ограничения спроса и расчета необходимого объема

Сколько нужно произвести услуг?

Точка безубыточности

Особенности спроса/рынка социальных услуг

<p>Зависимость от бюджетных ресурсов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Существует параллельно платежеспособный спрос населения на услуги (медицина, образование, культура, обслуживание), который позволяет появляться и развиваться альтернативным поставщикам независимо от бюджетных ресурсов.
<p>Зависимость от места</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Конкуренция возможна и более развита в крупных городах, где существует активный некоммерческий и коммерческий сектора, так или иначе способные конкурировать с муниципальными и государственными учреждениями. В сельских территориях альтернативные поставщики почти отсутствуют.
<p>Зависимость от состояния спроса основного потребителя</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Если услуги оказываются неплатежеспособным или слабоплатежеспособным клиентским группам (социальное обслуживание, реабилитация инвалидов и т.д.), и в «монополизированных» территориях, то состояние конкуренции зависит от прямого интереса заказчика (органов власти), заинтересованных в расширении собственного выбора поставщиков,
<p>Регулирование рынка</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ограничения рынка (госгарантии прикреплены к учреждениям) и провалы рынка (минимизация издержек влечет уменьшение социальной полезности услуги)

Пример : Упражнение: Расчет стоимости услуги

Услуга: Проведение семинара-конференции для руководителей НКО

Постоянные расходы

Аренда зала	600 руб.	
ФОТ тренера	2100	
Канцтовары	350	
Раздаточный материал	150	
10 резервн. сертификатов		300
4 участника бесплатно	500 (4x125)	

ИТОГО 4000

Переменные расходы

Кофе-брейк 125

ИТОГО 125

Среднее количество участников в предыдущие годы:
100 (меньшее) + 175 (большее) + 135 (прошл. год) = 137

Отнимем тех, кто не платит: 137 - 4 = 133 чел.

ПОСТОЯННЫЕ РАСХОДЫ: = 30 на человека

ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ: 125 на чел.

155

+ небольшой резерв 5

160 за участие в семинаре.

ПРИХОДЯТ 160 ЧЕЛОВЕК!

Постоянные расходы $4000/160 = 25$

Переменные расходы = 125

Резерв = 5

$155 \times 160 = 24800$

160 участников по 160 рублей = 25600

800 руб. прибыль

ПРИХОДЯТ 100 ЧЕЛОВЕК!

Постоянные расходы $4000/100 = 40$

Переменные расходы = 125

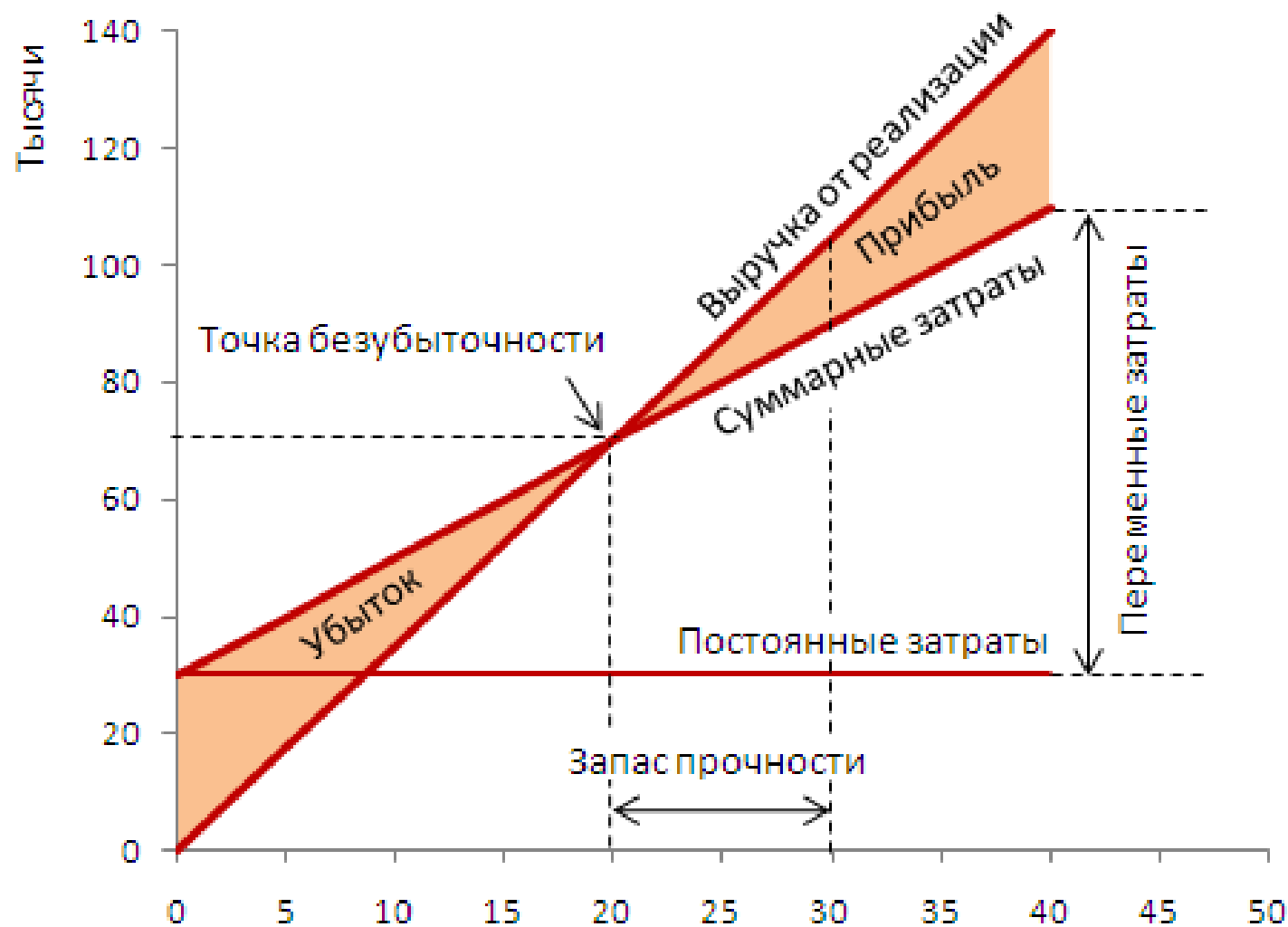
Резерв = 5

$170 \times 160 = 27200$

100 участников по 160 рублей = 16000

11200 руб. убытки

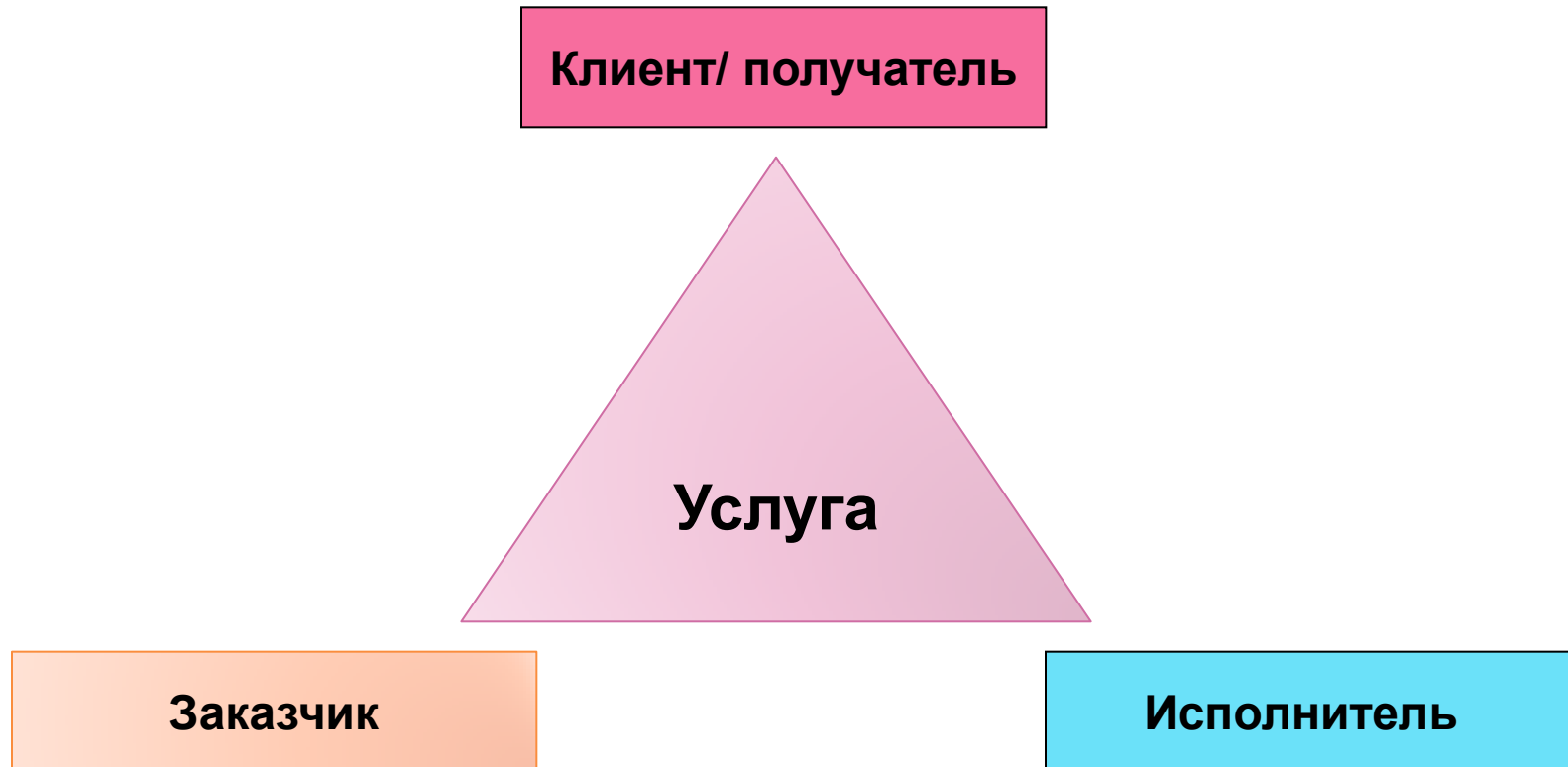
Классика: Общие затраты и выручка



Внешние экономические условия

Формируем цену с учетом
экономической ситуации

Все интересы должны быть учтены



Финансовое управление производством (процессом оказания услуги)

Выявление расходов «на входе», формирование ресурсов для покрытия расходов



Выявление себестоимости и стоимости услуги.
Управленческий учет .



Организация управления таким образом, чтобы не ухудшать финансовые показатели иными процессами

ЭКОНОМИКА

Управление затратами ≠ Управленческий учет

Специфика привлеченных источников требует разного подхода к учету затрат

Чтобы иметь возможность исчислять стоимость слуги необходимо ведение управленческого учета

Управление затратами

Традиционное понимание: Управление затратами — меры по снижению себестоимости, экономии ресурсов, контролю за расходом по нормам.

Управление затратами становится актуально в условиях обострения конкуренции, т.к. низкая себестоимость продукта является сильным конкурентным преимуществом.

Porter, 1980

	Себестоимость низкая 	Себестоимость высокая
Дифференциация сильная		Марочные продукты 
Дифференциация слабая	Ценовая конкуренция	

Современное понимание

Управление затратами — такая организация работы, при которой предприятие использует все существенные и экономически эффективные возможности снижения затрат.

ОПЕРАТИВНОЕ	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
Контроль за соответствием плановым показателям	Планирование уровня и структуры затрат
Ужесточение нормативов	Выбор новых продуктов с учетом будущих изменений

Инструменты управления затратами

Постоянные затраты.
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ
(смета расходов на подразделения)

Переменные затраты
НОРМИРОВАНИЕ

Что контролировать - проверяем

Показатели для контроля:

- составляют значительную долю в затратах
- изменяются в широких пределах
- поддаются управленческому контролю
- не требуют существенных затрат на измерение

Сложность определения затрат

При одновременном производстве множества продуктов сложно определить себестоимость каждого:

- — полная себестоимость (total cost)
- — прямые затраты (direct-cost)
- — по видам деятельности (ABC анализ – activity based cost)

Как создать систему управленческого учёта

- **Этап 1.** Внедрение учетных технологий
- **Этап 2.** Увязка принятых решений с существующими управленческими решениями, учетной политикой и бухгалтерской практикой и, наконец, уже существующими учетными технологиями
- **Этап 3.** Увязка принятых решений с существующими управленческими решениями, учетной политикой и бухгалтерской практикой и, наконец, уже существующими учетными технологиями