**Тема лекции 2: Целепостановка и планирование в сфере услуг**

1. Планирование и целепостановка в организациях сферы услуг
2. Виды планирования
3. Принципы, этапы, методы планирования сферы услуг

Планирование - важнейшая составная часть системы хозяйствования, состоящая в разработке, реализации планов и контроль, их выполнением.

Весь круг вопросов, связанных с планированием, можно условно разделить на две части:

* + Философия планирования - основное содержание и направленность плановых документов.
	+ Технология планирования -принципы, методы и показатели планирования, информационное обеспечение планов.

При этом технология планирования определяется его философией. Виды планов.

А) По уровню принятия плановых решений выделяют планы федеральные, региональные (республиканские, краевые, областные и т.д.), территориальные (районные, городские и др.); планы конкретных организаций, их структурных подразделений и индивидуальные планы.

Б) По срокам планирования различают перспективные (долгосрочные и среднесрочные) и текущие (краткосрочные и оперативные) планы.

Долгосрочные планы разрабатываются на срок свыше 5 лет, среднесрочные охватывают период от 1 года до 5 лет включительно, краткосрочные составляются на срок до года (годовые, квартальные, месячные). К оперативным планам относятся планы, разрабатываемые на декаду, неделю, день.

В) По содержанию планируемой деятельности различают планы творческого, экономического, социального развития и др.

Г) По степени директивности, то есть обязательности выполнения различают планы прогнозные (выражающие некоторые ориентировочные представления о планируемом периоде), рекомендательные (содержащие установочные рекомендации) и директивные (подлежащие обязательному выполнению).

Д) Различают также стратегические и тактические планы. К выработке стратегии относится формулировка миссии, определение стратегических целей и задач организации на планируемый период. Таким образом, стратегия определяет содержание конкретных планов и организацию обеспечения их выполнения.

Принципы планирования системный подход - соотнесение планов по срокам и уровням планирования.

Перспективный подход- постановка целей, ведущая роль перспективных планов.

Комплектность:

* + Учёт социально-экономической ситуации;
	+ Преодоление ведомственного подхода к планированию услуг;
	+ Взаимодействие всех аспектов развития услуг.

Пропорциональность - сбалансированность отдельных элементов и пропорции планов.

Федерализм - сочетание федеральных планов с самостоятельным планированием регионов и организаций.

Непрерывность планирования - планы больших временных горизонтов служат основой для составления планов, ориентированных на меньшие периоды, таким образом, должны достигаться установленные стратегические цели.

Обоснованность планов - обоснование плановых заданий с помощью наиболее адекватных методов планирования.

Этапы развития и методы планирования

Можно выделить несколько этапов планирования, связанных с изменением его «философии»: традиционное (директивное) планирование. Нормативно-целевое планирование.

Программно-целевое планирование.

Упрощённо этапы планирования в культуре и соответствующие им методы можно представить следующим образом:

Этапы и методы планирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы планирования | Методы планирования | Период наибольшего распространения |
| Традиционное (директивное планирование) | Экстраполяция | До начала 80-х годов ХХ века |
| Нормативно-целевое планирование | нормативная | 80-е годы ХХ века |
| Программно-целевое планирование | программная | С начала 90-х годов ХХ века - настоящие время |

Методы планирования:

Экстраполяция (планирование от достигнутого уровня) - выявление тенденций, действовавших в предшествующий период; факторов, определявших развитие этих тенденций; и предположение, что эти тенденции и факторы будут действовать в планируемом периоде.

Нормативный - обоснование плановых заданий с помощью норм и нормативов. В научной литературе и на практике отсутствует чёткое разграничение между нормой и нормативом. В ряде случаев эти понятия употребляются как синонимы. В данный момент под нормой понимается научно обоснованная (расчётная) величина, регламентирующая удельное потребление ресурсов на единицу (произведённой продукции и т.д.), характеризующая удельное потребление ресурсов; под нормативом - совокупность производимых или потребляемых услуг и товаров на единицу (потребителя, финансирования, площади, оборудования и т.д.).

Программный - разработка программ культурного развития (федеральных, региональных, территориальных и др.), социо-культурных проектов, бизнес-планов. Направленность программных мероприятий на решение конкретных проблем, интеграция ресурсов и исполнителей.

Плановые показатели

Плановый показатель - краткая характеристика планируемого процесса или явления. Плановые показатели состоят из ряда групп, отражающие различные аспекты развития сферы и организации услуг.

Плановые показатели подразделяются:

* + По способу определения - на утверждаемые вышестоящим органом, нормативные и расчётные (определяемые самостоятельно).
	+ По содержанию - на показатели ресурсного обеспечения, характеризующие материальные, трудовые, финансовые и другие ресурсы и показатели деятельности, характеризующие предложение и потребление культурных благ и услуг;
	+ Характер выражения делится абсолютные (например, количество посетителей) и относительные (например, количество посетителей в расчёте на одно мероприятие).

Абсолютные показатели по единицам измерения могут быть стоимостными (объём услуг, стоимость основных фондов и т.д.) и натуральными (количество организаций, число мест, численность работников и др.). Относительные показатели выражаются в долях, процентах, индексах, коэффициентах и т.д.

В практике планирования в сфере услуг могут применяться количественные показатели (характеризующие развитие сети организаций и объёмную сторону их деятельности) и качественные (определяющие эффективность работы, её качественный уровень).

Показатели могут отражать статику (состояние на определённый момент времени) и динамику (изменение на определённый период времени).

Технологические этапы планирования

Процесс планирования состоит из нескольких этапов, на каждом из которых решаются свои специфические задачи:

А) организационно-подготовительный этап:

* + Определение круга исполнителей;
	+ Определение сроков разработки;
	+ Информационное обеспечение;
	+ Методическое обеспечение; Б) этап разработки плана:
	+ Определение целей и задач на планируемый период;
	+ Выбор круга показателей и определение их конкретных значений;
	+ Обоснование механизма реализации плана;
	+ Оформление проекта плана;

В) этапы согласования и утверждения плана:

* + Согласование плана;
	+ Утверждение плана.

Г) этап популяризации плана и организации контроля исполнения:

* + Информирование общественности о содержании планов (с использованием СМИ, различных технологий Public Relations);
	+ Организация контроля исполнения плана. Планирование в организациях услуг Директивное планирование.

Данный этап характеризует:

Отсутствие пятилетних планов, целевой стадии планирования.

Избыток утверждаемых сверху показателей, что сковывало инициативу организаций услуг, ограничивало возможность оперативного маневрирования ресурсами.

Установление значений плановых показателей методом «от достигнутого уровня».

Отсутствие прямой связи между планируемым объёмом финансирования организаций услуг и измеримыми результатами их деятельности. В итоге исчезли стимулы к более эффективной работе, появились иждивенческие настроения.

В сущности, такой порядок планирования (и соответствующего ему финансирования) - своеобразное проявление затратного метода хозяйствования.

Нормативно-целевое планирование. Данный этап отличает:

Разработка пятилетних планов экономического и социального развития.

Появление целевой стадии планирования.

Отказ от жёсткой регламентации; «сверху» доводятся лишь контрольные цифры, которые не носят директивного характера и служат ориентирами при составлении организациями услуг годовых планов.

Попытка перехода к планированию на основе стабильных экономических норм и нормативов.

Программно-целевое планирование.

На данном этапе организации услуг самостоятельно разрабатывают и утверждают планы своей деятельности.

Перспективное планирование осуществляется путём разработки целевых программ. Перспективы развития определяются исходя из миссии, целей и задач, предусмотренным Уставом, наличия собственных творческих и хозяйственных ресурсов и необходимости творческо-производственного и социального развития организации.

Текущие планирование осуществляется путём разработки планов текущей деятельности, конкретизирующих задания перспективных планов (на год, квартал, месяц).

Творческие, экономические, социальные и прочие планы определяют соответствующие стороны развития коллектива.

Планы творческой деятельности могут охватывать какой-то один вид деятельности, например, выпуск новых спектаклей или прокат текущего репертуара (тематический план) или ряд направлений работы (комплексный план).

К планам экономической деятельности можно отнести инвестиционные планы и сметы.

Инвестиционный план отражает объёмы и направления капитальных вложений на строительство, реконструкцию или техническое перевооружение объектов услуг.

Смета - это план доходов и расходов организации. Она является основным документом, определяющим финансово-хозяйственную деятельность организации в течение текущего года.

В сметах НКО услуг, в отличие от финансовых планов коммерческих организаций, более детально обосновываются расходы, в то время как доходы отражаются лишь в разрезе различных источников (целевые поступления, доходы от предпринимательской деятельности).

Существует взаимосвязь планов творческой и экономической деятельности. При изменении объёмов финансирования возможна корректировка творческих планов.

План социального развития включает вопросы формирования кадровых ресурсов (поиска, отбора, оценки, подготовки, переподготовки и повышения квалификации), улучшение условий труда, социальной защиты и заботы о здоровье и развитии личности, досуга и отдыха работников организаций.

План внешнеэкономической деятельности составляется теми организациями услуг, которые в установленном порядке участвуют в проведении мероприятий по внешним культурным и прочим связям.

**Контрольные вопросы:**

# Целепостановка в сфере услуг

1. Планирование в организациях сферы услуг
2. Виды планирования
3. Принципы, этапы, методы планирования сферы услуг