

**ПЛАНИРОВАНИЕ И
ОТЧЕТНОСТЬ КАК ОБЪЕКТЫ
АНАЛИЗА**

*** Новшество в походе к планированию можно обозначить «экономика-планирование».**

- * Томас Вульф отметил очень важную особенность:
- * «для некоммерческих организаций, миссия которых строится на более неопределенной концепции служения обществу, планирование является намного менее ясной задачей, чем для коммерческих.
- * Если прибыль можно достаточно легко измерить, то измерить службу обществу не так то просто».

- * Современная система культурного обслуживания требует от коллективов учреждений эффективного владения инструментами современного менеджмента в сфере культуры.*
- * Одним из них является планирование деятельности организаций культуры.*

* Основные принципиальные моменты процесса планирования: принципы, элементы и этапы планирования

1. Для сферы культуры актуальны перспективное, текущее и, конечно же, оперативное планирование.

В прикладном виде это означает необходимость разработки:

- * стратегии (программы) развития учреждения на срок от 3 до 5 лет,
- * плана деятельности учреждения на год,
- * планов работы на месяц,
- * планов работы структурных подразделений,
- * планов работы по отдельным направлениям.

2. Планирование деятельности целесообразно начинать с предпланового анализа, который базируется на годовых информационно-аналитических отчетах учреждения.

На данном этапе чрезвычайно важно определить главные проблемы внутренней деятельности организации и вызовы внешней среды.

3. Планирование разделяется на следующие этапы:

- * подготовительный,
- * предварительный,
- * основной
- * заключительный .

4. Предплановый анализ невозможен без четких, утвержденных, «прозрачных» показателей деятельности.

Показатели в учреждениях культуры изначально носят комплексный характер, как и вся культурная деятельность (услуги, мероприятия, направления работы).

Однако важно сгруппировать показатели по направлениям деятельности учреждения, а также разделить их на непосредственные и конечные.

5. План работы обязательно должен следовать правилам деловой культуры организации. То есть прежде чем приступить к составлению стратегических, перспективных и текущих планов, необходимо осознать миссию учреждения, ценности и приоритеты деловой этики коллектива.

Это может быть закреплено в таких самостоятельных документах, как кодекс работников или концепция деятельности, Устав учреждения.

6. План - логичная и подвижная система.

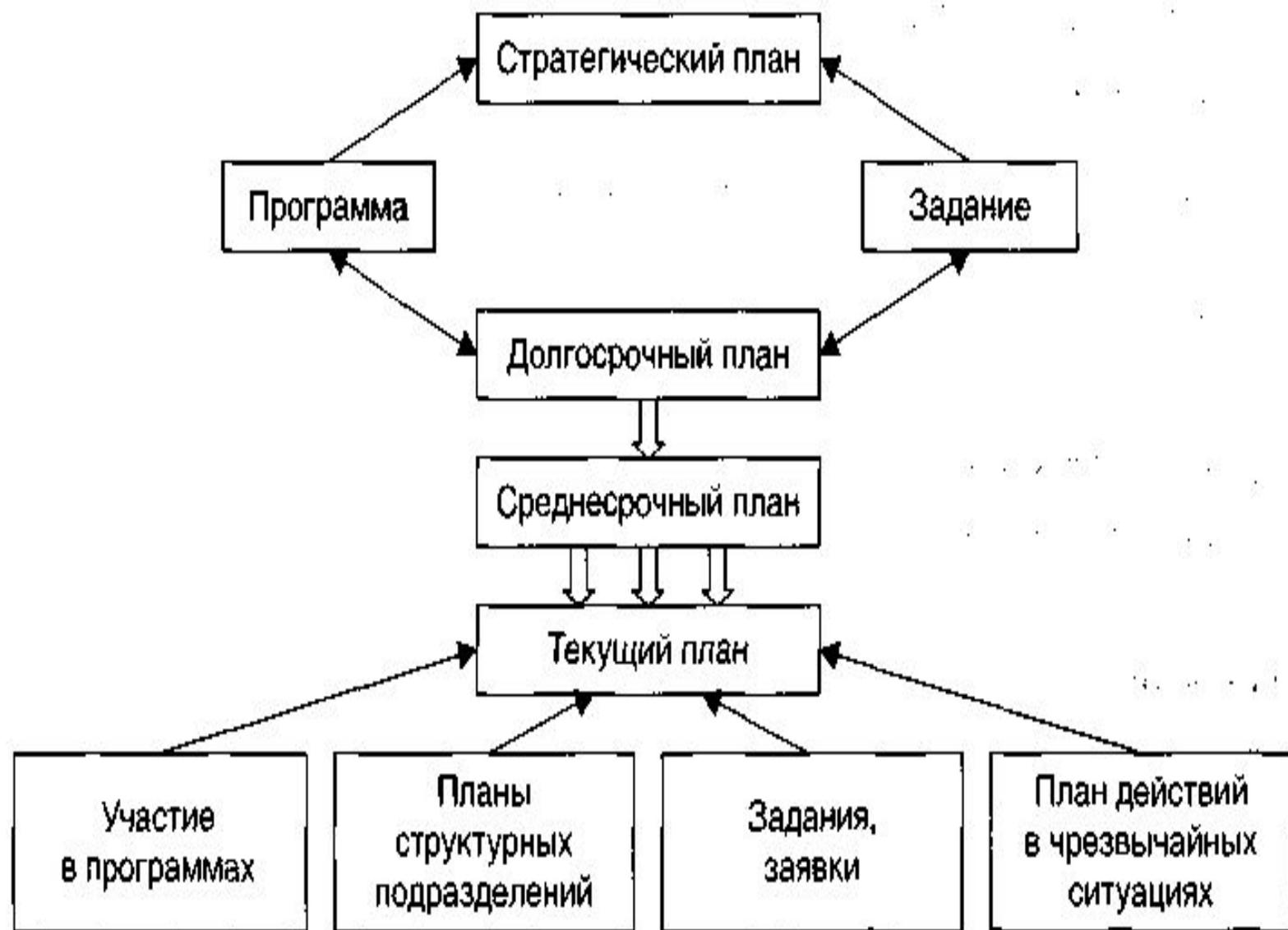
С одной стороны, все его разделы должны быть взаимоувязаны друг с другом, служить достижению единой цели.

С другой стороны, каждый раздел может стать самостоятельным документом и программой действий в рамках стратегии учреждения.

- * стратегии (программы) развития учреждения;
- * целевые программы развития культуры (федеральные, региональные, муниципальные);
- * специальные, социальные программы и долгосрочные проекты территории (региона, города, микрорайона, поселения);
- * государственные (муниципальные) задания.



енной
ования



* Разделы плана

- * Раздел 1. Характеристика (паспорт) учреждения
- * Раздел 2. Характеристика деятельности учреждения.
- * Раздел 3. Цели и задачи на плановый период.
- * Раздел 4. План деятельности учреждения. (состоит из нескольких подпланов (разделов)).
- * Приложения.



2.1. Федеральный и содержательный отчет

Годовая отчетность учреждений культуры представляется в январе каждого года в двух видах:

2. ОТЧЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

- *федеральный статистический отчет формы № 7-НК*, утвержденный постановлением Росстата от 11.07.2005 № 43 «Об утверждении статистического инструментария для организации Роскультурой статистического наблюдения за деятельностью организаций культуры, искусства и кинематографии»;
- *содержательный отчет*, утверждаемый региональным или муниципальным органом управления.

- * отражает деятельность учреждения в показателях, характеризующих общие сведения, персонал, основную уставную деятельность, состав и возраст контингента, движение финансов.
- * Такие сведения носят формальный и окончательный характер, выраженный в конкретных цифрах и показателях, и не дают четкого представления обо всех процессах, происходящих в учреждении и вокруг него.

* **Федеральный статистический отчет**

- * - текст, структурированный по разделам и включающий таблицы, графики, диаграммы.
- * руководитель отчитывающегося учреждения сам расставляет акценты в отражении его деятельности.
- * Такой отчет передает атмосферу мероприятий, эмоции авторов, демонстрирует достижения, но не раскрывает причины проблем учреждения, представляя лишь привычные выводы и оценки.

* Содержательный отчет

СТАНДАРТИЗИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ: ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- * *оперативность*: возможность в краткий срок найти и представить требующиеся официальные сведения в цифрах, показателях, сравнениях из официального источника;
- * *единообразие*: общий отчетный язык управленцев и работников творческой сферы, одинаковое восприятие результатов деятельности;
- * *инновационность*: оформление любой информации в структурированной форме;
- * *практичность*: наличие шаблонов, применение их в отчетах по аналогичной деятельности других учреждений культуры.

Анализ работы на основе стандартизированных отчетов позволяет:

- * выявить взаимосвязь причин, приводящих к неудачам или, напротив, к успехам;
- * определить слабые и сильные стороны: работника и коллектива, технологий и мероприятий, клубных формирований и учреждения в целом;
- * прогнозировать риски, возможности и приоритеты;
- * ранжировать применяемые технологии (уточнить, где нужны управленческие, а где - творческие решения);
- * мыслить стандартными (нормированными и бесспорными) категориями.

Важно определить и объединить управленческие подходы в разработке отчетности:

- * *территориальный*: разделы, наименования, последовательность, разрезы, критерии и показатели соответствуют основной практической деятельности культурно-досуговых учреждений на конкретной территории;
- * *аналитический*: предварительно проводится анализ (за прошедшие 3 года) процессов в учреждении, кадрового ресурса, культурной политики муниципального образования, рекомендаций специалистов-культурологов;
- * *стратегический*: определяются стратегические цели (основополагающим является принцип «отчет - инструмент развития»);
- * *методический*: используются различные методики планирования, прогнозирования и мониторинга: традиционного статистического и/или экономического анализа, SWOT-анализа, контент-анализа; требования к отчетности от вышестоящих органов управления, социологические исследования и т. д.;
- * *практический*: отчет дополняет статистическую форму, носит *информационно-аналитический* характер, имеет *прикладное* значение.

СТРУКТУРА СТАНДАРТИЗИРОВАННОГО ОТЧЕТА

**Раздел 1. Паспорт учреждения:* приводятся основные сведения об организации, подготавливается восприятие дальнейшего материала, демонстрируются конечные результаты деятельности в отчетном периоде (данные должны совпадать со статистическим отчетом Формы № 7-НК).

**Раздел 2. Внешние и внутренние ресурсы:*

Раздел 3. Основная деятельность:

перечисляются цели, задачи, направления деятельности в истекшем году согласно планам, муниципальным заданиям и договорам:

- * цели, задачи и направления деятельности в истекшем году;
- * массовые мероприятия, проведенные в учреждении (концерты, вечера отдыха, дни семейного отдыха, постановки, спектакли, представления и прочие мероприятия, на которых присутствовало более 20 зрителей);
- * культурное обслуживание населения;
- * организации-партнеры (отражаются данные, если осуществляется партнерский проект или программа; в заявке проекта соответственно прописываются партнеры, ставятся подписи).

Раздел 4. Предпринимательская деятельность:

- * оказание платных услуг (в графе 2 указываются виды платных услуг, утвержденные перечнем услуг органа управления культурой или приказом руководителя учреждения);
- * договоры о совместной деятельности;
- * меценатство, спонсорство, целевые ассигнования.

*Раздел 5. Информация о деятельности
учреждения и реклама:*

*информационное сопровождение.

Раздел 6. Хозяйственная деятельность:

- * направления хозяйственной деятельности;
- * материально-технические средства, приобретенные за год (форма должна отражать приобретения согласно договорам и планам, а также совпадать с бухгалтерским учетом).

Раздел 7. Финансовая деятельность учреждения.

Раздел 8. Администрирование и управление:

- * регламентирующие документы (отражаются только те документы, которые приняты (утверждены) в текущем отчетном году; если поставлена задача отразить нормативные документы последних лет, то такое требование следует оговорить особо);
- * управление;
- * контроль;
- * стимулирование и поощрения;
- * повышение квалификации сотрудников, заочное обучение сотрудников.

Раздел 9. Инновационная деятельность учреждения.

Раздел 10. Достижения года.

Раздел 11. Проблемы и трудности года.

Раздел 12. Итоги и выводы.

Раздел 13. Приложения.

Правила оформления годового информационно-аналитического отчета

- * все таблицы и комментарии к ним располагаются на отдельных страницах (чтобы в дальнейшем с ними было удобно работать);
- * там, где требуется, графы таблицы подытоживаются строкой «Всего»;
- * после таблиц, при необходимости, даются комментарии, краткий анализ данных;
- * каждый раздел оканчивается комментарием (анализом);
- * разделы годового отчета, названия и номера таблиц сохраняют нумерацию; дополнительные таблицы, графики, диаграммы нумеруются литерами;
- * страницы отчета нумеруются, начиная со второй страницы, в правом верхнем углу;
- * пустых граф быть не должно: если данные отсутствуют или нет результатов, ставится прочерк (-) или ноль (0);
- * отчет подписывается директором учреждения на титульном листе и в паспорте, а также его заместителями и заведующими - на последней странице тех разделов, за подготовку которых они отвечают.