

Планирование работы НКО – один из наиболее сложных управленческих вопросов. Это связано прежде всего с исключительным разнообразием видов и форм некоммерческих организаций, направлений их деятельности. Литература по общим вопросам менеджмента, конечно, может в определённой мере быть использована руководителями НКО, т.к. существуют некие общие принципы и закономерности управления любой организацией.

В первую очередь обратимся к самому термину **«планирование»**. В толковом словаре русского языка С. И. Ожегова даются следующие определения этого понятия:

1. *Планировать* – постепенно, плавно снижаться на летательном аппарате.
2. *Планировать* – устраивать, располагать в соответствии с определённым планом.

Обратим внимание на первое определение: планировать – постепенно снижаться. Но для того чтобы снижаться, да ещё постепенно, необходимо сначала подняться. Подняться над ситуацией, над проблемой, над организацией. Подняться и взглянуть сверху, где находится конкретная НКО, что её окружает, как она выглядит сверху, т.е. с другой точки зрения. Можно подниматься до любой высоты, при которой ситуация просматривается в принципе. А затем, постепенно снижаясь, укрупнённо рассматривать то одну часть ситуации, то другую, то их взаимодействие. Можно именно «планировать», т.е. летя над ситуацией, устанавливать порядок действий для достижения любой видимой точки. Такой образно представленный взгляд на проблему планирования отражает суть этого управленческого процесса.

Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих целей. От качества исполнения этой функции во многом зависит успех организации в целом.

По своей сути, планирование как основная функция управления означает выработку и принятие определённого постановления, письменного или устного, в котором перед объектом управления будет поставлена та или иная цель либо задача. Достаточно часто в управленческой литературе эту функцию называют *подготовкой и принятием управленческого решения*. С этим вполне можно согласиться в том случае, если анализ не осознавать как самостоятельную функцию, ибо именно анализ является подготовкой к принятию управленческого решения. На наш взгляд, эти функции достаточно полны, объёмны и каждая вполне может носить самостоятельный характер.

От понимания функции планирования, от определения её места в системе управления во многом зависит успешность деятельности всей организации.

Современные специалисты в области менеджмента среди наиболее значимых процедур планирования называют:

- анализ окружающей среды;
- прогнозирование изменений окружающей среды;
- проблемный анализ состояния организации и т. д.

Планируя работу организации, мы, по сути, моделируем пространство её деятельности. Следовательно, приступая к этой работе, необходимо ответить на ряд вопросов.

Где наша организация находится в настоящее время?

Отвечая на этот вопрос, руководитель должен оценить сильные и слабые стороны своей организации в основных сферах её деятельности (кадровый состав, финансирование, материально-техническая база и т.д.). Это нужно для того, чтобы определить, чего может реально добиться НКО.

Куда мы хотим двигаться?

Для ответа на этот вопрос руководитель (лучше, если с командой единомышленников) должен оценить возможности и угрозы в окружающей НКО внешней среде, определить, какими должны быть цели организации и что может помешать (извне и

изнутри) достижению этих целей. Кроме того, руководитель должен иметь чёткое представление об уровне, на который должна подняться НКО к концу планируемого периода.

Как мы собираемся перейти от реальности в желаемое будущее?

Отвечая на этот вопрос, руководитель решает, что должны делать члены его коллектива для достижения поставленных целей. Кроме того, он обязан уметь выбрать самые оптимальные пути и средства, которые позволят вывести НКО на желаемый уровень.

Какие планы необходимо иметь в организации?

Стандартного ответа на этот вопрос не может быть, т.к. нет стандартной структуры НКО. Кроме того, ответ на этот вопрос зависит от уровня компетентности руководителя, от зрелости и профессионализма сотрудников, от возможностей организации и множества иных факторов.

Какие объекты необходимо планировать в НКО – вопрос, решение которого вызывает определённые затруднения у управленцев. Очевидно, что любая некоммерческая организация – система, достаточно сложно организованная, состоящая из различных частей, подсистем, элементов. Естественно возникает опасение, что спланировать всё практически невозможно, да и вряд ли нужно. Само предположение, что весь процесс жизнедеятельности НКО можно рационально спланировать – это миф. Есть масса непредвиденных обстоятельств и неожиданных событий, и, кроме того, желание руководителя всё распланировать для мелочей само по себе утопично, т.к. он просто не в состоянии учесть все специфические моменты деятельности НКО и развития окружающей среды.

В науке существует такой приём: если планируется объёмный и сложный объект, то в нём выделяются наиболее важные составляющие – своеобразные узлы процесса, и отдельно планируется каждый блок. А поскольку количество и характеристики этих блоков не стандартизированы, то и планирование в каждой НКО будет носить индивидуальный и творческий характер. Помимо основной деятельности необходимо планировать, например, связи организации с общественностью, привлечение дополнительных источников финансирования, систему подготовки и повышения квалификации кадрового состава и многое другое. «Продуктами» планирования могут становиться миссия НКО, планы фандрайзинга и др.

Несколько затруднительным является вопрос о критериях отбора наиболее важных составляющих деятельности НКО. Однозначного рецепта здесь быть не может, и критерии вырабатываются коллективом сотрудников как общие мировоззренческие позиции, зависящие от миссии организации, уровня развитости коллектива, мотивированности сотрудников к творчеству и многих других факторов. Но в целом, руководитель НКО в первую очередь сам должен определить и аргументировать выбор этих наиболее важных составляющих, которые и становятся объектами планирования.

Таким образом, из всего вышеизложенного можно сделать главный вывод, о том, что отработка системы планирования НКО – процесс в высшей степени творческий, не стандартизированный. Но, делая этот вывод, необходимо иметь в виду его относительность, поскольку любая система, в том числе и НКО в первую очередь опирается на объективную реальность, её деятельность строится на законах развития социума. Следовательно, творческий процесс планирования можно определить как величину относительную, а законы, на которых основывается этот процесс, как величину постоянную.