

**Применимость стандартных инструментов стратегического планирования в НКО на примере МБУК ЦБС им. Островского**

**Григорьева В.Е.**

**Научный руководитель – канд. экон. наук., доцент Улина С.Л.**

**Сибирский федеральный университет**

Сектор некоммерческих организаций является колоссальным ресурсом экономики, который в настоящее время практически не используется в России. Судить о его потенциале можно на примере развитых зарубежных стран, где история сектора насчитывает не одно столетие и некоммерческие организации давно, и прочно вошли в систему общественного устройства, внешних и внутренних экономических связей.

Современный менеджмент полностью сфокусирован на совершенствовании управления в сфере бизнеса. Прибыльность постепенно становится эквивалентом эффективности и успешности организации, вытесняя при этом другие подходы, которые использует некоммерческий сектор. Стратегическое планирование, как одно из направлений теории управления организацией, является важным процессом, обеспечивающим развитие и совершенствование товаров и услуг, но в силу того, что теория базируется на специфичности бизнеса, многие инструменты менеджмента не применимы к некоммерческим организациям. Однако, учитывая тенденции роста данной отрасли, возникает острая необходимость в создании новых инструментов стратегического планирования, или адаптации уже имеющихся, эффективно используемых в бизнес – сфере.

Процесс планирования и управления в НКО специфичен, так как существует ряд особенностей и допущений, присущих исключительно организациям, которые не ставят перед собой цель извлечения коммерческой прибыли. Более 60% НКО возникают из группы единомышленников, сплоченных одной идеологией и приверженных одним ценностям, именно это и является спецификой данного сектора. Управление внутри организации нередко является общеорганизационным, отсутствует четкая иерархия из-за ослабления связей соподчиненности, возникает специфичная форма управления – самоконтроль. Финансирование деятельности организаций напрямую зависит от удовлетворения предпочтений спонсоров, поэтому стратегия в НКО является конфликтом между внутриорганизационной идеологией и влиянием стейкхолдеров.

Анализ особенностей НКО в России необычайно актуален на современном этапе в стране, которая пытается воссоздать гражданское общество, так как именно в секторе

некоммерческих организаций существует большое разнообразие форм социального партнерства. Успешное функционирование сектора некоммерческих организаций создает предпосылки для новаций в социальной политике государства, а так же может послужить фундаментом для новых форм бизнеса.

Стратегическое планирование является одним из важнейших элементов управления организацией, но из-за специфичности НКО, множество общепризнанных инструментов планирования являются неприменимыми в существующих условиях. МБУК ЦБС им. Островского – централизованная система детских библиотек г. Красноярска, на рынке города не существуют прямых конкурентов, поэтому объективность применения ряда инструментов стратегического планирования оспорима.

На первом этапе стратегического планирования используется анализ факторов внутренней и внешней среды организации. Оценивая внутриорганизационные переменные, в некоммерческих учреждениях появляется новый фактор кадровой политики – безвозмездная неофициальная помощь в виде волонтерства. Феномен «бесплатного работника» совершенно неприменим к сфере бизнеса, однако для НКО он является потенциальной мощностью и его анализ, учет и контроль становится одной из приоритетных задач в управлении персоналом. Более 70% некоммерческих организаций имеют в штате от 1-3 сотрудников, в то время как реальный коллектив оценивается в среднем в 7-10 человек, то есть, организация располагает колоссальным ресурсом, правильное использование которого обеспечит эффективное развитие. Внешняя среда некоммерческой организации является уникальной с позиции отсутствия фактора конкуренции. Анализируя особенность некоммерческого сектора, можно заключить, что конкуренция, в стандартном понимании, отсутствует. Организации не ставят перед собою цели увеличить количество потребителей, первостепенной задачей для них является повышение качества оказываемых услуг, поэтому конкуренция приобретает новую форму – партнерство, целью которого является достижение общих целей путем сложения мощностей и усилий. Государство, как фактор внешней среды, в сфере бизнеса оценивается с позиции нормативно-правовой и налоговой базы, однако НКО, при анализе данного фактора, обращает внимание в первую очередь на государственную социальную политику, тем самым используя «другой угол» анализа. Одним из факторов внешней среды, используемым исключительно некоммерческим сектором, являются спонсоры. Так как деятельность учреждений полностью зависит от внешнего финансирования, анализ базы потенциальных спонсоров, работа с ними и поиск новых источников является одной из приоритетных задач.

Анализ отрасли для НКО производится в двух аспектах, с одной стороны, необходимо учитывать рынок услуг, предоставляемых некоммерческим сектором, а с другой – бизнесом, так как потребитель всегда выбирает из возможных вариантов и изучение обоих секторов поможет лучшим способом планировать деятельность. Нередки случаи, когда бизнес не имеет полностью альтернативных предложений, например услуги-субститута библиотечной услуги, в таком случае, анализируя отрасль, необходимо учитывать предложение книжных магазинов, что представляет собой косвенные услуги – заменители.

На этапе анализа отрасли невозможно применение инструмента конкурентного анализа «5 сил» М. Портера, что отсеивает возможность оценки перспектив роста. Отсутствие конкуренции и деления рынка приводит к тому, что организации сложно увидеть горизонты роста, сложно вытраивать политику развития. Более того, изучив специфику некоммерческого сектора, можно сказать, что даже постановка целей и задач здесь осуществляется немного иначе, нежели чем в бизнесе. Конечной целью НКО является совершенствование предоставляемой услуги, данная позиция не допускает количественной оценки, к чему так сильно тяготеет бизнес, поэтому параметры SMART, повсеместно используемые в коммерческом планировании, для НКО теряют свой смысл.

На стадии выбора стратегии и базового сценария развития организации, портфельный анализ проводить достаточно сложно, так как важнейшие инструменты – матрицы BCG и MacKinsy не применимы и не дают объективных данных в силу особой конъюнктуры рынка. Конкуренция, используемая в качестве осей в обеих моделях, нецелесообразна для НКО в силу ее сущностного отсутствия, а если говорить о государственных организациях, то нередко наблюдается абсолютная монополия. Ряд других инструментов, например, таких как матрицы GE и ADL, модель Shell/DPM и PIMS – анализ лишь отчасти отражают реалии функционирования НКО, и полноценное их использование не представляется возможным. Именно поэтому и необходимо разработать альтернативные инструменты, способные оказать поддержку менеджерам некоммерческих организаций.

Развитие сектора некоммерческих организаций, необходимое на современном этапе, должно неразрывно сопровождаться совершенствованием инструментов стратегического планирования. Отставание теории планирования в НКО от практики, возможно ликвидировать путем адаптации существующих и разработкой новых инструментов стратегического планирования, учитывающих специфику некоммерческих организаций. Библиотечная система является государственным учреждением, поэтому разработка и адаптация методов и инструментов стратегического планирования на примере данной организации будет вкладом в развитие теории планирования для всех НКО. Учет

особенностей развития современной отрасли библиотечного обслуживания в городе и крае, даст ключ к пониманию о том, что является факторами особого значения при стратегическом планировании в данном секторе экономики.