

## ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В системном смысле управление это «функция системы, ориентированная либо на сохранение основного качества, то есть совокупности свойств, утрата которых ведет к разрушению системы в условиях изменения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивость функционирования, гомеостаз, достижение определенной цели» (Теория систем, 2006). В связи с этим, необходимо понять, является ли некоммерческая организация системой. Определений системы существует много. Наиболее простым из них, как известно, является определение, сформулированное Л. Фон Берталанфи (Берталанфи Л. Фон, 1973): система – это «комплекс взаимодействующих элементов». Рассматривая НКО под таким углом зрения, очевидно, можно считать, что некоммерческие организации являются системами. Таким образом, вопрос о необходимости осуществления управления становится актуальным.

Далее, важно понять, какова степень самостоятельности некоммерческой организации, не правильнее ли рассматривать ее в качестве элемента (подсистемы) какой-то другой системы. Если справедливо последнее, то с учетом принципа «первого руководства» о контроллинге в данной организации можно будет говорить только в том случае, когда потребность в нем возникнет в системе, включающую данную некоммерческую организацию в качестве подсистемы.

Теперь предстоит ответить на вопрос - возникает ли в некоммерческой организации потребность в сохранении ее основного качества и что оно собой представляет. Или, это система, реализующая цель.

Проблема выявления основного качества системы, очевидно, предполагает формулировку основных принципов ее функционирования.

Результатом дискуссии о принципах функционирования организаций, развернутой в свое время представителями континентальной экономической школы (см., например, (Ширенбек Х. 2005, с. 36 – 39)) явилась формулировка нескольких принципов, актуальных для характеристики деятельности любой экономической единицы, занимающейся производством продукции или оказанием услуг преимущественно для удовлетворения потребностей других экономических единиц и домохозяйств, независимо от того идет ли речь о коммерческой или некоммерческой организации. К числу этих принципов, в первую очередь, согласно Гуттенбергу (Gutenberg E., 1983) следует отнести:

- комбинирование факторов производства,
- экономический принцип, объясняющий, как следует действовать в условиях ограниченности ресурсов,
- принцип финансового равновесия.

В настоящее время, по-видимому, данный перечень можно расширить (Шляго Н.Н., 2007), включив в него, например, такие принципы, как:

- стремление к долгосрочному существованию,
- принцип социальной ответственности,
- принцип устойчивости.

Дополнительная формулировка, расширение принципов, характеризующих особенности функционирования НКО по аналогии с коммерческими (см. Kosiol E. 1972, Gutenberg E. 1983), требует проведения дополнительных исследований. Ведь даже основное свойство рассмотренных экономических единиц - производство продукции или оказание услуг преимущественно для удовлетворения потребностей других экономических единиц и домохозяйств, применительно к некоммерческим организациям может отсутствовать: деятельность некоторых некоммерческих организаций предусматривает оказание услуг только членам данной организации, что характерно, например, для такой формы НКО как товарищество собственников жилья.

Такой принцип, как комбинирование факторов производства, очевидно актуален для НКО. При этом необходимо обратить внимание на существенную особенность многих некоммерческих организаций - использование ими в процессе функционирования нетрадиционных, так называемых интеллектуальных ресурсов, что во многом обусловлено их отраслевой принадлежностью, направленностью НКО на оказание услуг в таких сферах как образование, здравоохранение, культура и искусство, и т.п. Данное обстоятельство требует от менеджмента организации навыков комбинирования и управления такими ресурсами наряду с ресурсами традиционными. Но, данная тенденция в настоящее время, в период перехода к экономике знаний становится актуальной и для коммерческих организаций.

Необходимость соблюдения экономического принципа, безусловно, является условием успешного функционирования НКО, как и КО. Серьезной проблемой для организаций обоих видов в настоящее время представляют интеллектуальные ресурсы, о которых уже шла речь, так как их экономическая природа отлична от природы традиционных ресурсов (см., например, (Руус Й., Пайк С., 2010)).

Что же касается принципа финансового равновесия, то использование для характеристики функционирования НКО идеологию финансового анализа, разработанную для коммерческих организаций в неизменном виде не корректно. Примером переосмысления некоторых из разработанных в рамках финансового анализа КО показателей для характеристики деятельности НКО может служить, например, социальный индекс Вайсброда (Weisbrod В., 1994):

$$PI = Доб / Дчб,$$

где

*PI* - социальный индекс (publicness index),

*Доб* - доходы от создания общественных благ (благотворительные вклады, гранты, государственные дотаций и т.п.)

*Дчб* - доходы от выпуска частных благ.

Данный индекс, очевидно, следует рассматривать в качестве аналога коэффициентов, характеризующих структуру источников средств коммерческих организаций.

Следовательно, общие принципы функционирования организаций, сформулированные в XX-м век, с учетом соответствующих поправок можно считать актуальными хотя бы для тех видов некоммерческих организаций, которые занимаются производством продукции и оказанием услуг для других.

Очевидно, получить ответ на вопрос о том, какова цель такой системы, как некоммерческая организация, в каком-то смысле проще: из определения некоммерческой организации вытекает, что этой целью не может быть получение прибыли. Правда, тогда к категории НКО можно будет отнести и те предприятия (коммерческие организации), которые избрали для себя в качестве основной стратегии стратегию выживания. Такие предприятия часто не ориентируются на прибыль, не считают ее целевым показателем (Шляго Н.Н., 2007).

Принято считать, что целью деятельности некоммерческих организаций является выполнение каких-либо социальных задач, что и позволяет утверждать, что у НКО есть цель и это позволяет считать ее системой, а, следовательно, ей необходимо управление. Однако, с учетом процессов, происходящих в сфере деятельности коммерческих организаций, а также в сфере осмысления сущности коммерческой организации, следует отметить, что граница между некоммерческими и коммерческими организациям начинает становиться все менее четкой. Действительно, все более актуальной и значимой для коммерческих организаций становится идея корпоративной социальной ответственности. В отношении же доминирования прибыли как основной цели коммерческой организации уже давно идет дискуссия об оправданности такой установки (см., например, (Томпсон А., Формби Дж., 1998)). А ряд современных исследователей вообще придерживаются той точки зрения, что истинная цель фирмы (коммерческой организации) лежит совсем в иной плоскости. «Прибыль не может быть целью. Прибыль – условие. ...

Предпринимательство имеет своим основным заданием не максимизацию прибыли, а плодотворное раскрытие способностей людей», - пишет Н. Пфлегинг (Пфлегинг Н, 2009, 73), президент Meta Management Group, соучредитель и директор сети трансформации «За рамками бюджетов» (Beyond Budgeting Transformation Network, BBTN).

Сближение принципов функционирования коммерческой и некоммерческой организаций свидетельствует о том, что выбираемые менеджерами НКО технологии управления во многом будут походить на инструменты, разработанные для коммерческих организаций. Однако, для НКО, возможно, в гораздо большей степени важна позиция принципала (доверителя), его приверженность идее защиты интересов бенефициаров (потребителей услуги). Именно принципал может стать инициатором внедрения контроллинга в деятельность НКО.

Если трактовать контроллинг как функцию поддержки менеджмента, то согласно концепции менеджериализма (Абрамов Р.П., 2007) следует считать возникновение контроллинга в НКО весьма вероятным событием. Но, при этом правильнее говорить о квазиконтроллинге, так как идея управления в системном смысле в этом случае может быть реализована только случайно. Контроллингом будут названы любые инструменты, обеспечивающие деятельность менеджмента необходимой информацией. Принимая данную ситуацию как возможную реальность, необходимо обратить внимание на ряд проблем, с которыми сталкиваются НКО в процессе функционирования и которые должны найти свое отражение в соответствующих технологиях внутриорганизационного управления.

Прежде всего, как известно, серьезной проблемой для многих НКО является нехватка средств, которую данные организации пытаются решить путем ведения коммерческой деятельности. В этом случае для многих НКО встает вопрос о правильном использовании имеющейся производственной мощности, исключающем снижение качества оказываемых услуг (например, в сфере здравоохранения).

Далее, для многих НКО, функционирующих в социальной сфере, возникают большие затруднения при использовании инструментария, разработанного для КО, даже функционирующих в той же сфере (например, в сфере искусства и культуры). Эта проблема связана с возможностью измерения ценности производимой продукции и услуг. Ценность, создаваемая КО, как известно, измеряется в деньгах. Для НКО такой способ измерения создаваемой ценности в общем случае не применим. Таким образом, НКО, используя как денежноизмеримые, так и не измеряемые в деньгах ресурсы, должны создавать ценности, не имеющие денежного измерителя. Данная проблема, наглядно охарактеризована У. Детмером в книге «Теория ограничений Голдратта» (Детмер У., 2008) с помощью схемы взаимосвязи вложений, операционных расходов и производительности по потоку. Отмечая невозможность измерения потока создаваемой ценности а деньгах, Э. Голдратт ввел понятие производительности по неденежному потоку и предложил использовать в качестве инструмента достижения цели «устранение нежелательных явлений».

Еще одной проблемой контроллинга в НКО является выработка управленческих технологий с использованием интеллектуальных ресурсов. Как уже было отмечено выше, данная проблема существенна как для НКО, так и КО. Наиболее существенным моментом здесь является отраслевая принадлежность. При этом следует отметить, что в настоящее время уже можно обнаружить возникновение и использование богатого с экономической точки зрения аппарата в таких областях деятельности, которые относятся к сфере НКО. Например, в сфере искусства и культуры.

#### Литература:

1. Абрамов Р.П. Менеджериализм: экономическая идеология и управленческая практика // Экономическая социология. 2007. Т.8. №2 – с. 92 – 101.
2. Берталанфи Л. фон. История и статус общей теории систем // Системные исследования: Ежегодник, 1972. – М. Наука, 1973. – с. 20- 37
3. Дайле А. Практика контроллингаер с нем. / Под. ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001 – 336 с.

4. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / Уильям Детмер; Пер с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 444 с.
5. Пфлегинг Н. Управление на основе гибких целей. Вне бюджетирования: как превзойти конкурентов в XXI веке / Пер. с нем. А. Друзенко. М.: ООО «Белый город», 2009. – 279 с.
6. Руус Й., Пайк С., Фернстрём Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / Пер с англ. Под ред. В.К. Дерманова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. - СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. - + 436 с.
7. Томпсон А., Формби Дж. Экономика фирмы / Пер с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 544 с.
8. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 742 с.
9. Ширенбек Х. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 15-е изд. / Пер. с нем. под общ. ред. И.П. Бойко, С.В. Валдайцева, К. Рихтера. – СПб. Питер, 2005 – 848 с.
10. Шляго Н.Н. Управленческий учет: рудименты прошлого в осознании настоящего. СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2007.–160 с.
11. Шляго Н.Н. К вопросу о содержании и сущности контроллинга // Научно-технические ведомости СПбГПУ №5(107), 2010. Экономические науки-с.92-97.
12. Шляго Н.Н. О понятии «глубины контроллинга» // Научно-технические ведомости СПб ГПУ №6 (112), 2010. Экономические науки, - с.30 - 36.
13. Шляго Н.Н. Теоретические основы контроллинга // Материалы I Международного конгресса по контроллингу: выпуск №1 / Под научн. ред. С.Г. Фалько. - - М.: НП «ОК», 2011. – с.142 – 146.
14. Weisbrod B. The Nonprofit Economy. – Cambridge: Harvard Univ. Press, 1994. p.75.
15. Gutenberg E. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd.1:Die Produktion, 24. unveränd. Aufl., Berlin, Heidelberg, Neu York 1983.
16. Kosiol E. Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, 4. rev. u. erg. Aufl., Reinbek bei Hamburg 1972.