

УДК 005:334.4 (436)

А.А. Анохин

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

В настоящей статье рассматриваются вопросы по теоретическому изучению методов управления НКО, что определяет успешность управленческой деятельности и способность преодолеть сложившиеся негативные тенденции на современном этапе рыночной экономики. Анализируются современные методы управления НКО и делается вывод о множественности подходов к рассматриваемому вопросу исследования и необходимости учета в практической деятельности комплекса представленных методов для достижения целей организации.

Ключевые слова: некоммерческие организации (НКО), методы управления, деятельность некоммерческих организаций.

Особое положение в развитии и формировании социально-ориентированной экономики принадлежит некоммерческим организациям, у которых деятельность является важным результатом и условием социально-экономического прогресса общества. Некоммерческие организации (НКО) – это неотъемлемая часть современного рыночного хозяйства, но, в отличие от коммерческих, они направлены на решение иных целей, имеют свои механизмы хозяйствования и управления. Такие особенности учитываются при создании и формировании систем управления НКО, описании, анализе, совершенствовании деятельности.

Актуальность развития сектора НКО обусловлено тем, что общество ориентировано на удовлетворение и реализацию ценностных потребностей. Современные люди ценят независимость и самовыражение, проявляют социальную и политическую активность. Такие граждане имеют комплекс социальных интересов, которые не в состоянии удовлетворить ни государство, ни рынок. Они осознают необходимость коллективных объединений с целью решения общих социальных проблем. Именно поэтому можно утверждать об инициативе расширения некоммерческого сектора «снизу», которые дополняются инициативами, идущими «сверху».

Многие государства и страны, в том числе Российская Федерация, направлены на переход от прямого регулирования отношений участников сектора к их самостоятельному регулированию с помощью объединения в НКО с целью формирования единых методов управления деятельностью.

Процесс поиска путей развития НКО связан с необходимостью применения научного подхода к рассмотрению методов управления, при отсутствии установления которых обостряется проблема несоответствия управленческой системы современным рыночным требованиям.

Именно поэтому в современных условиях становится актуальным вопрос о совершенствовании методов управления НКО, решение которого позволит преодолеть сложившиеся негативные тенденции в их деятельности и повысить

эффективность управления ими.

Все это обуславливает востребованность изучения методов управления НКО в научно-теоретическом разрезе.

Вопросы о причинах существования НКО и их отличий от иных организаций отражены в работах зарубежных авторов: Б. Вайсборд, А. Бен-Нер, Е.Л. Глезер, М. Дженсен, И. Иллман, С. Роуз-Аккерман, Л. Саломон, К. И. Фама, Г. Хансманн, Т. Хомиссен, А. Шерри.

В работах отечественных исследователей по этой проблеме можно выделить: О.П. Алексееву, А.А. Демидову, И.В. Капицыну, С.Г. Маковецкую, И.В. Мерсиянову, В.А. Михайлову, И.М. Модель, Н.Г. Привалова, Т.А. Светник, А. Сунгурова, А. Шадрикову, Е. Шекову, Т.В. Юрьеву, Л.И. Якобсона, В. Якимца.

Вопросы исследования теоретико-принципиальных основ и методов управления НКО представлены в трудах таких зарубежных ученых, как Р. Блок, Харрингтон Дж. Брайс, М. Буко, Л. Герстли, П. Джордан, Стивен, М. Очман, Марианна Терек, Кристофер Вудс Эбнера.

Изучение различных аспектов управления НКО в современных условиях представлено в работах Е.Г. Алексеевой, О. Алексеевой, П.Ю. Гамольского, Ю. Джибладзе, Ю. Загуменнова, Ю.Н. Качаловой, Л.Н. Коноваловой, М.Л. Макальской, Н.А. Пирожковой, А. Русецкого, А. Севортьян, А. Ташева, А. Толмачёвой, Е.А. Тополевой, Ю. Шевелёвой, Т.В. Юрьевой. В этих работах сделан акцент на законодательные и иные основы управления НКО, взаимосвязь некоммерческого управления с государственным и коммерческим менеджментом, актуальные проблемы и методы управления, способствующие эффективной деятельности НКО.

Несмотря на большое количество имеющихся публикаций по деятельности и методам управления НКО, проблемы управления НКО являются малоисследованными. Некоммерческие организации не имеют целей извлечения прибыли и строят свою экономику в современных рыночных условиях, с другой стороны, своей деятельностью опровергая их ведущие принципы. В контексте выявленной проблемы можно предположить, что решение рассматриваемых вопросов управления НКО, в том числе и самых актуальных на современном этапе аспектов менеджмента, не может быть реализовано на принципах исследования организаций коммерческого типа. Это требует выявления особенностей функционирования некоммерческих организаций в качестве необходимого компонента смешанной экономики.

Таким образом, изучение научных исследований по изучаемой проблеме указывают на ее неоднозначность. В условиях быстрого формирования российского некоммерческого сектора требуется дальнейшее совершенствование теоретико-методических и практических подходов и методов к управлению НКО.

Объектом исследования выступают некоммерческие организации как субъекты рыночных отношений в разрезе социальных и экономических процессов России.

Предметом исследования являются методы, связанные с управлением некоммерческих организаций.

Цель настоящей работы – теоретически описать методы управления НКО.

В настоящее время доля некоммерческих организаций (НКО) в ВВП России составляет 1%, что сопоставимо с долей текстильной промышленности. В российских НКО работают порядка 440 тыс. человек, общее количество организаций, имеющих статус НКО - 16,18% юридических лиц [8].

В федеральном законе Российской Федерации № 7-ФЗ от 12 января 1996 г. «О некоммерческих организациях» определено, что некоммерческие организации создаются для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на приобретение общественных благ.

Представленный нормативный акт имеет общее значение и распространяется на все формы некоммерческих организаций (исключение составляют потребительские кооперативы и частично религиозные организации).

В некоммерческих организациях имеются отличительные особенности, а именно: необязательное принятие формы юридического лица, деятельность, ориентированная на социальный эффект, а не на получение прибыли, ограничения в проведении процедуры банкротства.

НКО не обладают широкими возможностями в области привлечения физических ресурсов. В то же время, информированность о проблемах своей целевой группы, зачастую неявные, неcodифицируемые знания и опыт сотрудников, тесная связь с иными НКО, преследующими подобные цели, дает возможность некоммерческому сектору существовать и развиваться.

Основное преимущество НКО и фактор, позволяющий им оставаться конкурентоспособными, - интеллектуальный капитал [2, 93].

Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности некоммерческих организаций. При решении тех или иных задач методы управления служат целям практического управления, определяя систему правил, походов и приемов, сокращающих временные затраты и другие ресурсы на постановку и реализацию целей.

Существование множественности подходов к методам управления НКО по различным классификациям усложняет выбор именно, тех, которые будут наиболее эффективными при решении конкретных управленческих и стратегических целей. В настоящее время такая тенденция приводит к увеличению числа методов управления, что ставит проблему упорядочения всего материала с применением классификации по конкретным признакам и критериям.

Рассматриваемые нами методы управления применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности. Этот подход отражает общую концепцию менеджмента как целенаправленное воздействие на объекты управления, в качестве которых выступают некоммерческие организации, коллективы и объединения.

В этой связи мы можем выделить основные методы управления некоммерческими организациями:

- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности участников [5].

Представим их более подробно.

Центральное место в НКО отводится экономическим методам управления. Это определяет отношения экономического характера, указывая объективную потребность и интересы людей в некоммерческих организациях.

В самом общем понимании, экономические методы управления - это система способов и приемов воздействия на участников с помощью конкретного соизмерения результатов и затрат (финансирование и кредитование, прибыль, зарплата, себестоимость, материальное стимулирование и санкции, цена).

Принципиальный вопрос коллективной организации труда в НКО – это овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых возможно достижение эффекта, удовлетворяющего требованиям коллектива в целом и индивидуальных личностей в частности. Иначе говоря, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный к рыночным отношениям период. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников процесса. Основная проблема заключается в том, чтобы создать необходимые условия для действенной и целенаправленной реализации экономических методов.

Трансформация финансового механизма согласно совершенствованию планирования, финансового стимулирования и управления способна гарантировать нужные общественно-экономические предпосылки осуществления проекта перехода на работу в условиях современного рынка.

Экономические методы управления предполагают разработку стандартных планово-экономических показателей и средств их достижения. В результате увеличения действенности экономических стимулов и рычагов формируются такие условия для трудового коллектива, при которых его члены мотивированы к эффективному выполнению деятельности не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием [7].

В некоммерческой организации в качестве ведущего метода экономического управления выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей некоммерческой организации.

Конкретный выбор и содержание рычагов экономического воздействия

определяются спецификой управляемой системы. В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

В современных условиях рыночной экономики эти методы управления имеют перспективы дальнейшего развития, расширяющие сферы влияния и действия благодаря преодолению формального хозрасчета и повышению ответственности и результативности экономических рычагов и стимулов, что, в конечном счете, позволит каждому сотруднику трудового коллектива в новых экономических условиях иметь возможность наиболее полного сочетания личных интересов с общегосударственными целями. Таким образом, используя индивидуальную экономическую мотивированность, можно достичь целей, которые ставит государство перед конкретной некоммерческой организацией.

В настоящее время в управлении НКО с целью решения экономических задач широко используются экономико-математические методы, поскольку основным свойством экономических задач является множество решений и большое число ограничительных условий. Их экономическую сущность может выразить математическая модель, представляющая собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные.

С помощью экономико-математических методов можно получить конкретные данные, характеризующие то или иное экономическое явление, и найти наиболее эффективные пути решения.

На основании применения экономических методов управления НКО развиваются и укрепляются организационно-административные и социально-психологические методы, это способствует повышению профессионализма и культуры их применения.

Объективной основой использования организационно-административных методов управления выступают организационные отношения, которые составляют часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления - функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на объект управления через распоряжения, приказы, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются: правовое регулирование трудовых отношений, управление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с ТК РФ и другими законодательными актами [1].

На наш взгляд, организационно-административные методы отличаются от иных методов управления четкой адресностью директив, обязательностью

выполнения указаний и распоряжений, невыполнение которых определено как явное нарушение исполнительской дисциплины и ориентировано на определенные взыскания. Поэтому директивные указания должны выполняться в четко установленные сроки. По своему существу организационно-административные методы - это методы принуждения, которые актуальны до тех пор, пока труд для сотрудника не станет первой жизненной потребностью.

В общем виде система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления) и на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в основном с помощью организационного нормирования, регламентирования, организационно-методического проектирования и инструктирования.

В практике управленческой деятельности организационное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

1. Вынужденное (внешне навязанное), которое сопровождается чувством подчинения и понимается подчиненными как позиция «сверху»;
2. Пассивное, которое характеризуется удовлетворением, связанным с отсутствием принятия самостоятельных решений;
3. Осознанное (внутренне обоснованное).

В целом, организационно-административные методы руководства существуют в форме распорядительного и организационного воздействия [6].

В процессе анализа управления некоммерческими организациями можно утверждать, что, в сущности, вся система пронизана организационно-распорядительной деятельностью. Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия, адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д.

Социально-психологические методы управления представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Главная цель применения этой группы методов – это формирование в коллективе некоммерческих организаций благоприятного социально-психологического климата, согласно чему в значительной мере будут решаться экономические, организационные и воспитательные задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы - человеческого фактора. Способность учитывать данное обстоятельство должно позволить руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать с едиными целями и задачами коллектив [1].

Социологические исследования свидетельствуют, что если успех деятель-

ности руководителя на 15% зависит от его профессиональных компетенций, то на 85% - от способности управлять кадровым потенциалом организации [8].

Зная особенности поведения коллектива, индивидуальных черт личностей коллектива, можно прогнозировать и направлять устремления трудового потенциала. Поэтому одним из существенных условий образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости.

Недостаточное внимание к социально-психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что отражается на производительности труда.

На наш взгляд, чтобы воздействие на трудовой коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать психологические и моральные особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять организационно-управленческое воздействие.

В свою очередь, к основным социально-психологическим методам можно отнести:

- мотивирование исполнителей;
- социальное планирование;
- регулирование межгрупповых и межличностных отношений;
- создание и поддержание социально-психологического климата в коллективе [6].

В системе НКО в теоретическом аспекте по проблеме мотивации трудового коллектива с позиций социально-психологических методов управления существуют несколько аспектов:

- мотивация членов коллектива на реализацию принятой стратегии;
- мотивация представителей исполнительского звена к включению в процесс обоснованного принятия управленческих решений;
- мотивация руководителей НКО к перестройке мышления в соответствии с новыми целями и задачами организации [4].

Ключевым и самым сложным является последнее, поскольку стереотипность мышления и осознанные механизмы защиты - реально существующие и достаточно сложные явления, которые обуславливаются многими причинами.

Среди прочих социально-психологических факторов, которые мешают усвоению новой, неожиданной и противоречащей установившимся представлениям информации основными являются:

1. Устойчивость системы знаний.
2. «Невосприимчивость» человеком новых знаний, сложность изменения внутренней позиции при отсутствии убедительной альтернативы.
3. Ориентация на групповое сознание, поддерживающее стереотипные мысли и установки.
4. Зависимость восприятия и мышления человека от эмоционально-личностной сферы, его глубинных потребностей [5].

Иными словами, перечисленные познавательные, социально-

психологические и эмоциональные факторы обуславливают устойчивость стереотипов сознания. Таким образом, для преодоления стереотипности мышления, в первую очередь, руководителей организаций НКО очень важно исключение напряженности, взвинченности и нервозности общей атмосферы трудового коллектива.

Помимо применения классических методов НКО, на наш взгляд, определяющую значимость могут иметь специфические методы управления. К одним из них можно отнести инструментальные методы управления НКО.

Инструментальные методы управления - система методик, правил и процедур (инструментов) решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития НКО.

Ряд ученых (М.Л. Макальская, Н.А. Пирожкова) к инструментальным методам управления относят следующие [7.]:

- экономико-математическое моделирование, которое позволяет сформулировать проблему в виде математической задачи: модели теории графов, балансовые модели, модели теории вероятностей, модели математического программирования, математической статистики и модели теории игр;
- имитационное моделирование, которое основано на построении моделей, имитирующих решение задач, анализ ситуаций, принятие решений, и представляющее собой целостную информационную систему, включающую совокупность логико-лингвистических и математических моделей и методов, необходимые технические средства, программное, информационное и организационное обеспечение.

Таким образом, социально-психологические методы управления НКО требуют, чтобы во главе трудового коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя НКО в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, сформируют благоприятные трудовые отношения.

Итак, представленные теоретические походы по изучению методов управления НКО свидетельствует о необходимости рассмотрения управления деятельностью НКО в совокупности представленных методов с целью обеспечения наибольшей степени планируемых и ожидаемых результатов всей организации. Представленный подход ориентирован на управление человеческими ресурсами, что в настоящее время является определяющим фактором в формировании и развитии некоммерческой организации.

Список литературы

1. Бунеева, Р.И. Теоретические аспекты развития некоммерческих организаций (на примере организаций потребительской кооперации): [Текст]: монография /Р.И. Бунеева. - М.: Изд-во ЭФ МГУ, 2010. - 103 с.
2. Гордеева, А.А. Управление НКО: ставка на доверие. Советы руководителю [Текст] / А.А. Гордеева, А.А. Клецина, и др. – СПб.: Лань, 2008.- 384 с.
3. Гросс, В. Инструмент самооценки НКО [Текст] /В. Гросс. – Краснодар: КРОО «Южный Региональный Ресурсный Центр», 2010. – 452 с.

4. Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере [Текст] / Под ред. И.М. Шеймана. - М.: Экономист, 2009. – 321 с.
5. Шекова, Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций [Текст] / Е.Л. Шекова. - СПб.: Питер, 2013. – 234 с.
6. Юрьева, Т.В. Некоммерческие организации. Экономика и управление [Текст] /Т.В. Юрьева. - М.: Авторская книга, 2011. – 204 с.
7. Янг, Д. Руководство некоммерческими организациями [Текст] / Д. Янг // Современный менеджмент. - №21. – 2011. – С.76-81.
8. Портал НКО [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.portal-nko.ru/ru/nko/news>. Дата обращения 23.05.2013.

Анохин А.А.

магистрант Орловского государственного
института экономики и торговли
e-mail: anohin.kis@mail.ru

УДК 005.334.4(436)

К.Н. Кривченкова, И.В. Ильин

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В АВСТРИИ

Данная статья содержит информацию об управлении кредитными организациями во время кризиса в Австрии. В Австрии высокий уровень антикризисного менеджмента в области банковской деятельности. Это объясняется тем, что данная страна располагает логично структурированной законодательной базой. Антикризисное управление кредитными организациями осуществляет непосредственно менеджер, руководствуясь законодательными нормами, в которых четко прописаны все необходимые меры.

Ключевые слова: Австрия, антикризисное управление, кредитные организации.

Австрия является одной из самых развитых стран Европы. Валюта Австрии – евро. Она входит в состав таких международных организаций, как Европейский союз, зона евро, Организация экономического сотрудничества и развития, Всемирная торговая организация [5].

Важную роль в экономике страны играют внешние экономические связи. Главными торговыми партнерами Австрии в 2012 г. оставались страны-члены ЕС, прежде всего Германия. Рост экспорта, являющегося основной движущей силой австрийской экономики, был обусловлен увеличением количества поступивших заказов на австрийские товары и услуги, прежде всего, из Германии. Торговый оборот между двумя странами за данный период составил 87,3 млрд. евро (34,2% товарооборота Австрии). На долю 27 стран Европейского союза приходилось 69,3% всего внешнеторгового оборота страны. Помимо Германии, к числу важных торговых партнеров Австрии относятся такие страны, как Италия, Швейцария, США, Чехия, Китай, Франция Венгрия, Великобритания, Польша. Заметно активизировались в 2012 г. и торгово-экономические отноше-